



การศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

โดย
นางอุไรวรรณ ชัลตัน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2551
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

โดย
นางอุไรวรรณ ชัดตัน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนศึกษา
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2551
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

A STUDY ON THE LEVEL OF EMPOWERMENT FOR THE PERSONNEL
OF THE OFFICE OF THE PRIVATE EDUCATION COMMISSION
OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY, MINISTRY OF EDUCATION

By
Uraiwan Salton

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
MASTER OF EDUCATION
Department of Education Foundations
Graduate School
SILPAKORN UNIVERSITY
2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาระดับ
การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” เสนอโดย นางอุไรวรรณ ชัลตัน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์คณิต เจียววิชัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ลุยง วีระนาวิน)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์คณิต เจียววิชัย)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

...../...../.....

49260404 : สาขาวิชาพัฒนศึกษา

คำสำคัญ : การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร

อุไรวรรณ ชัลตัน : การศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ. คณิต เขียววิชัย และ ผศ. ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม. 131 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร 2) เปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 132 คน ได้มาโดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$ S.D = .43, $\bar{X} = 3.89$ S.D = .49, $\bar{X} = 3.73$ S.D = .43 ตามลำดับ)

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและระดับการศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

49260404 : MAJOR : DEVELOPMENT EDUCATION

KEY WORD : PERSONNEL EMPOWERMENT

URAIWAN SALTON : A STUDY ON THE LEVEL OF EMPOWERMENT FOR THE PERSONNEL OF THE OFFICE OF THE PRIVATE EDUCATION COMMISSION, OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY, MINISTRY OF EDUCATION. THESIS ADVISORS: ASSOC.PROF.KANIT KHEOVICHAI AND ASST.PROF.CHAIYOS PAIWITHAYASIRITHAM, Ed.D. 131 pp.

The objectives of this research were 1) to study the level of empowerment for the personnel of the Office of the Private Education Commission, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. This study were divided into the individual level, team level and organizational level. 2) to compare the level of empowerment for the personnel of the Office of the Private Education Commission into the individual level, team level and organizational level. Sampling was the personnel of the Office of the Private Education Commission, Office of the Permanent Secretary. The sample size was 132 respondents, Sampling method was a stratified random sampling. The questionnaire was used for collecting the data. The research data analysis was carried out by descriptive statistics percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA.

The research's findings were as follow:

1. The level of the empowerment for the personnel of the Office of the Private Education Commission of individual level, team level, and organizational level were at high level. ($\bar{X} = 3.89$ S.D = .43, $\bar{X} = 3.89$ S.D = .49, $\bar{X} = 3.73$ S.D = .43 respectively)

2. The empowerment for the personnel of the Office of the Private Education Commission was not different among gender, age, tenure status, and group work practice. The personnel empowerment were different among years of experience working and educational level at .05 level of statistical significant. The personnel who had over bachelor degree was higher empowerment level than those who graduated bachelor degree and lower bachelor degree, and those who had 1-5 years work experience was high average empowerment more than 16-20 years.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาและความกรุณาเป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์คณิต เทียววิชัยและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ที่ได้กรุณาอนุเคราะห์เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและควบคุมวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อีกทั้งยังให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการทำวิจัย จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ลุง วีระนาวิน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิจัย เพื่อให้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่ามากที่สุด

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ลิขิต กาญจนภรณ์ อาจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ และอาจารย์ ดร.เพ็ญประภา ภัทรานุกรม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะในการสร้างเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และพี่ ๆ ทั้งรุ่นพี่และรุ่นน้องชาวพัฒนศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่สาขาพัฒนศึกษา ที่ให้กำลังใจและความห่วงใยเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสำหรับความเมตตาของคุณพ่อประพนธ์-คุณแม่ณมล พงศกรมงคล ตลอดจนครอบครัว ผู้ซึ่งเป็นกัลยาณมิตรที่ให้กำลังใจ ความห่วงใยและความช่วยเหลือ ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ด้วยความภาคภูมิใจ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ	9
ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	9
ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	11
ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	13
เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ	14
กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	15
รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	16
การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	23
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ	30
ปัจจัยและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	34
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	38
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	43

บทที่	หน้า
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร	52
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร	52
ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร	53
กระบวนการดำเนินการออกแบบองค์กร	55
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร	56
การพัฒนาองค์กร	57
สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	67
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	70
ตัวแปรในการวิจัย.....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพ	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	80
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	82
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	85

บทที่	หน้า
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 96
	สรุปผลการวิจัย 97
	การอภิปรายผลการวิจัย 98
	ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ 101
	ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยครั้งต่อไป 102
	บรรณานุกรม 103
ภาคผนวก 110
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 111
	ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย 113
	ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 120
	ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร 126
ประวัติผู้วิจัย 131

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย.....	30
2	การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ	30
3	แสดงแนวคิดคุณลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล.....	61
4	แสดงแนวคิดคุณลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงาน	62
5	แสดงแนวคิดคุณลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กร	63
6	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	71
7	จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน.....	80
8	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจำแนกในระดับบุคคล	82
9	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจำแนกในระดับทีมงาน	83
10	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจำแนกในระดับองค์กร	84
11	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรในภาพรวม.....	84
12	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร จำแนกตามเพศ.....	85

ตารางที่		หน้า
13	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร จำแนกตามอายุ.....	86
14	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	87
15	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันเป็นรายคู่.....	89
16	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
17	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกันเป็นรายคู่	91
18	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง.....	92
19	แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ.....	93

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	15
2	การบูรณาการกับคุณภาพในองค์กร	15
3	รูปแบบการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	18
4	รูปแบบพีรามิดอำนาจ	20
5	การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ	31
6	ที่มาของประสิทธิภาพองค์กร	56

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยปัจจุบันอยู่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ จากวิกฤตปัญหาหอบด้านท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ผลักดันให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวในด้านต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน ระบบราชการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งสำคัญที่ส่วนราชการต้องเร่งดำเนินการคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ให้ทันสมัยและคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนการปรับทัศนคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้าทำ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลกและสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม การประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2547:2)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์กรที่ต้องการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการพัฒนาการทำงาน การแบ่งปันความคิดในการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Yulk 2002 อ้างถึงในพิชิต เทพวรรณ 2005 : 58) ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์กรต้องลดวัฒนธรรมอำนาจ ควบคุม สั่งการและเพิ่มวัฒนธรรมการตรวจสอบ เพราะองค์กรเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิสระที่จะเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547:95) ได้สรุปคุณลักษณะขององค์กรการเรียนรู้ ได้แก่ 1) องค์กรต้องเปิดรับและตรวจสอบสัญญาณจากภายนอก 2) การปรับตัว รับรู้และเรียนรู้ 3) องค์กรเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม 4) องค์กรเรียนรู้ต้องมีเทคโนโลยีและทักษะที่เหมาะสมในการหาความรู้ และ

5) สมาชิกในองค์กรต้องเป็นบุคคลเรียนรู้จากคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้กล่าวไว้ จะเห็นว่าการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศ (best practice) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ สามารถจัดการกับปัญหา กำหนดรูปแบบ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์กรให้มีการปฏิบัติงานที่ดีสู่ความเป็นเลิศได้นั้น องค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ร่วมมือกัน โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย องค์กร ร่วมกันตัดสินใจแก้ไขปัญหาและร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งแนวคิดที่ได้รับความสนใจศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แตกต่างไปจากการทำงานแบบดั้งเดิม และสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน ที่เน้นการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ยกกระดับความรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจ หรือ empowerment

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันเพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย (Alsop 2006 : 8) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคล องค์กรและชุมชนมีความสามารถทั้งของตนเองและผู้อื่น การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลจะส่งผลให้บุคคลรับรู้ศักยภาพของตนและเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทักษะความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและสถานที่ทำงาน มีคุณค่าแห่งตน มีอิสระและมีความรับผิดชอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นรูปแบบการสร้างแรงเสริมและเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิด เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กร โดยพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kinlaw 1995 : 13-23) พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ (vision) และกำหนดพันธกิจ (mission) ขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายซึ่งจะมีผลในการช่วยเพิ่มระดับความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นวิธีการในเชิงปฏิบัติที่นำไปสู่การร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการหาฉันทามติในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ การร่วมกันรับรู้ข้อมูลภายนอกและภายในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานรวมถึงการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้วัดความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน (Dixon 1992 : 15-18) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ

องค์กรในภาพรวม เช่น เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน สามารถจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน ส่งเสริมขวัญและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน (Tebbitt 1993 : 18-23) นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจยังส่งผลให้บุคคลเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีการช่วยเหลือเพื่อแผ่ซึ่งกันและกันและสามารถดึงศักยภาพของตนเองไปสู่การทำงานได้อย่างเต็มที่ (Hokanson 1992 : 610)

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรที่ได้รับความสนใจและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย (Scott and Jaffe 1991:9) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการเกี่ยวกับองค์กรของเอกชนและพยาบาล ซึ่งมีนักวิจัยของไทยศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของพยาบาลไว้มากมาย สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งมีนักวิจัยของไทยศึกษาเช่นเดียวกัน เช่น ประวิต เอรารธรรม์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูประกอบด้วย การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระ การวางระบบการทำงานใหม่ การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นการเสวนาเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจ การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูและผู้บริหาร การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้กับครู การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการศึกษาของปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546 : บทคัดย่อ) พบว่า การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เมื่อจัดอันดับความสำคัญพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้า ในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจสถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้การสนับสนุนและความรู้สึกมีคุณค่าในตน

จากการทบทวนเอกสารทางวิชาการและงานวิจัย พบว่า การพิจารณาองค์ประกอบขององค์กร ประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร (Scott and Jaffe 1991 : 14-22) โดยมีรายละเอียด กล่าวคือ

1. ระดับบุคคล ปัจจุบันทุกองค์กรไม่ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามคำสั่งเท่านั้น แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบงาน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุด

2. ระดับทีมงาน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

3. ระดับองค์กร หากแบ่งตามระบบการบริหารงานจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบพีรามิด (pyramid) และแบบวงจรร (circle) การบริหารงานแบบพีรามิดนั้นจะมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและนโยบายจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรปรับเปลี่ยนช้า ความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าวส่วนใหญ่คือองค์กรราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงจรรนั้นมีลักษณะตรงข้าม เป้าหมายสำคัญขององค์กรอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรคือกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นภาคเอกชน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยงานราชการดังกล่าวเป็นหน่วยงานทางการศึกษา มีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนจัดการเรียนการสอนทั้งโรงเรียนในระบบและโรงเรียนนอกระบบ โดยโรงเรียนในระบบแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา 2) ประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และ 3) ประเภทนานาชาติเป็นการจัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรของต่างประเทศ และโรงเรียนนอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อเสริมทักษะให้กับผู้เรียนนำไปสู่การประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังได้รับนโยบายจากรัฐบาลให้ส่งเสริมสนับสนุนสถาบันศึกษาปอเนาะและศูนย์การศึกษาศาสนาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) จากบทบาทภาระหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าว ผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย คือ บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน แต่จากการสำรวจการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานดังกล่าวที่ผ่านมาพบว่า หน่วยงานดังกล่าวไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร โดยส่วนใหญ่การพัฒนาบุคลากรจะเป็นการจัดฝึกอบรมในเรื่องทั่วไปซึ่งเป็นการอบรมที่มีลักษณะคล้ายกันกับหน่วยงานอื่น โดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้บุคลากรของหน่วยงานขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีการปฏิบัติงานที่ดี

สู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร โดยมุ่งหวังว่า ผลการวิจัยจะนำไปเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. การศึกษาระดับและเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามแนวคิดของสก็อตและเจฟเฟ้ ที่ได้กำหนดกรอบการเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 209 คน

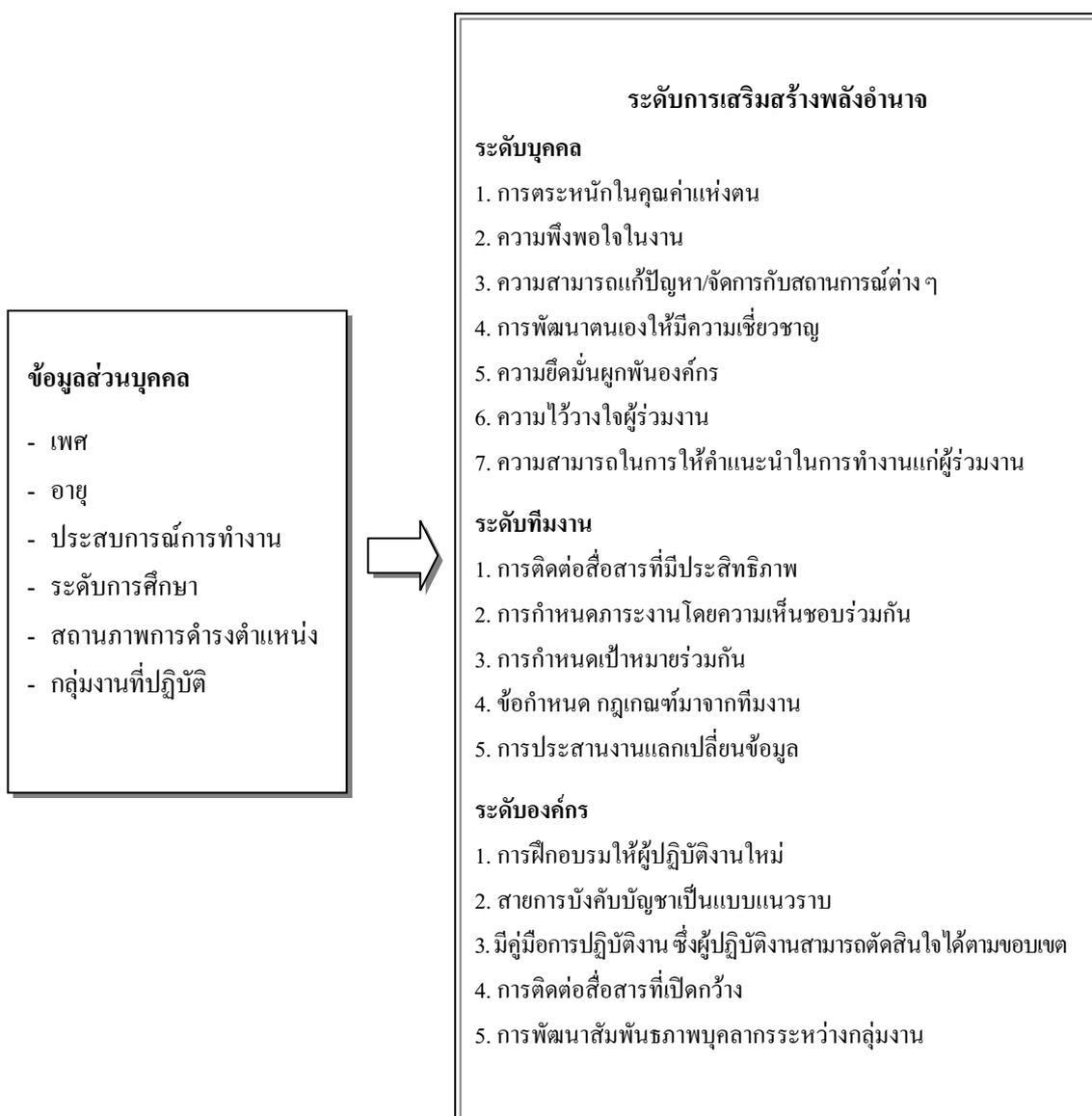
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน

3. ตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้มีดังนี้

ตัวแปรต้น คือ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

ตัวแปรตาม คือ ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล
ระดับทีมงานและระดับองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนหรือส่งเสริมให้บุคคลมีเป้าหมายในชีวิต มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความพึงพอใจในงาน ตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อพลังอำนาจของตนในการจัดการแก้ปัญหา/สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ทำให้บุคคลสามารถเติบโตตามสัดส่วนของตนได้อย่างเต็มที่และมีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนเอง ทีมงานและองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การตระหนักในคุณค่าแห่งตน ความพึงพอใจในงาน ความสามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความไว้วางใจผู้ร่วมงานและความสามารถในการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงาน หมายถึง คุณลักษณะของทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกัน มีข้อกำหนดคกกฎเกณฑ์มาจากทีมงานและมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล

การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กร หมายถึง คุณลักษณะขององค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ มีสายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและมีการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มงาน

คุณลักษณะ หมายถึง แบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและชี้หรือแสดงถึงความดีหรือลักษณะประจำของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนตัว บุคลิกภาพและความสามารถ

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของพฤติกรรมของบุคคล ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวการทำงาน นิสัย รูปร่าง การแต่งกาย ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะถูกหล่อหลอมกำหนดและประสมประสานด้วยอิทธิพลจากพันธุกรรม การเรียนรู้ความต้องการ การปรับตัวของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชน ตั้งแต่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีลงมา ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน ในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา การศึกษานอกระบบ การศึกษาพิเศษ การศึกษาสงเคราะห์ และการศึกษานานาชาติ เป็นต้น

บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน หมายถึง ข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งและลูกจ้างประจำที่มีได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ทำให้ทราบการเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร
3. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตามพจนานุกรมของ Merriam Webster (2008) ได้ให้ความหมายไว้ 3 ประการ คือ

- 1) การให้อำนาจที่เป็นทางการ (to give official authority) หรือที่ถูกต้องตามกฎหมาย (legal power to)
- 2) การจัดหาหรือให้โอกาส (to provide with the means or opportunity)
- 3) การส่งเสริมความเป็นตัวเอง (to promote the self-actualization)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อาชัญญา รัตนอุบล (2547 : 96-103) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร และรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินการต่อไป

อติพร ทองหล่อ (2546 : 10) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่แสดงการยอมรับและชื่นชม การพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคคล ในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต สามารถตัดสินใจจัดการกับงานของตนเอง จนประสบความสำเร็จ การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการที่สามารถพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน รวมถึงพัฒนาหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยรวม

บริดจิง (Breeding 2008 : 96-106) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมั่นใจในการทำงาน มีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

อัลซอพและคณะ (Alsop et al 2007 : 8) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถของบุคคลหรือองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ

กรีสเลย์และคณะ (Greasley et al. 2005 : 354-368) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ (concept of power) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึงการควบคุม (control) การปกครอง (hierarchy) และการควบคุมอย่างเคร่งครัด (rigidity) แต่ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการจะหมายถึงการให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

หลิน (Lin 2002 : 533-534) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผ่านการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นคุณลักษณะเช่น อายุ เพศ อายุการทำงานและพื้นฐานทางการศึกษา จึงมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมทั้งบริบทขององค์กรยังมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร

คอนราดและลาสลีย์ (Conrad and Lashley 2001 : 2-14) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นความเกี่ยวข้องกันของผู้มีอำนาจกับผู้อ่อนอำนาจ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้นและได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย พันธกิจของการปฏิบัติงาน ผู้มีอำนาจจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับได้ การพัฒนาบุคลากรและการสื่อสารที่ดีก็จะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจขึ้น

ไอเวอร์สัน ซาเฮย์ และ แอชเบอร์รี่ (Iverson, Sahay and Ashbury 2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เกิดขึ้นจากการกระทำของบุคลากร เพื่อให้มีความเข้าใจและมีความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ได้มากขึ้น และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

คินลอว์ (Kinlaw 1995 : 7) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวทางหนึ่งที่น่านำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างแรงเสริมเพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กร

คลัทเทอร์บุค (Clutterbuck 1995 : 9-12) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกทำทนายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สปริตเซอร์ (Spreitzer 1995 : 1442-1465) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ ความหมายดังกล่าว เป็นการพัฒนาความรู้สึกของบุคคลให้มีความเชื่อในเรื่องประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของงานหรือขององค์กร

โดยสรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกมีคุณค่า รู้สึกพึงพอใจและยึดมั่นกับงาน พร้อมจะพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จของตนเอง ทีมงานและองค์กร

ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

วิลกินสัน (Wilkinson 1998 : 40-46) กล่าวว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีการจัดการและพฤติกรรมองค์กร โดยเริ่มจากยุคปฏิรูปอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นยุคที่สินค้าผลิตด้วยช่างฝีมือซึ่งรับผิดชอบทุกขั้นตอนของการผลิต ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการแบ่งงานกันทำ ต่อมาเป็นยุคอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยมีช่างผู้ชำนาญเป็นผู้วางแผนและออกแบบการผลิต ในปี ค.ศ. 1920 เป็นต้นมา เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) เริ่มให้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล โดยแบ่งเป็นระดับ คือ ระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และใช้กระบวนการบริหารงานเป็นสื่อกลางเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานทำให้เพิ่มผลผลิต แต่วิธีการนี้มีข้อด้อย คือ มีอัตราคนลาออก โอนย้ายและมีความขัดแย้งระหว่างกันสูง ต่อมาเมื่อผู้เสนอ

แนวคิดการมีส่วนร่วมในงานของคนงาน ซึ่งทำให้คนงานมีแรงจูงใจภายในและทำงานได้ดี โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ส่วน คินลอว์ (Kinlaw 1995 : 11) กล่าวว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจพัฒนามาจากแนวคิดการจูงใจของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) คือ ทฤษฎี Y โดยแมคเกรเกอร์พัฒนาสมมติฐานลักษณะของคนขึ้นมา 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี X และอีกกลุ่มหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี Y กล่าวคือ ตามทฤษฎี X จะเชื่อว่า คนมีความเกียจคร้าน เลี้ยงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ต้องการการควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนแนวคิดตามทฤษฎี Y จะเชื่อว่า คนขยันและมีความรับผิดชอบ ต้องการการควบคุมและสั่งการตนเองในการทำงานและมีความเต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาในองค์กร นอกจากนี้ แมคเกรเกอร์ ยังเชื่อว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีคนทั้งสองประเภท และคนแต่ละประเภท ต้องการแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าต้องการอะไรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดที่นำมาใช้ควบคู่กับทฤษฎีดังกล่าวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) นอกจากนี้ การเพิ่มงานและความรับผิดชอบ (job enrichment) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์กโดยใช้กระบวนการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้โอกาสความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การยกย่อง ความเจริญเติบโตและความก้าวหน้ากับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในงานก็เป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่นำมาใช้ในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจภายในและปฏิบัติได้ดีโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด แมคกรอ (McGraw 1992 : 16-19) กล่าวว่า ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นของมาสโลว์เป็นทฤษฎีคู่ขนานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเริ่มต้นจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (physical need) เปรียบได้กับความต้องการได้รับการตอบสนองด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การจัดการที่พัก การจัดสถานที่ทำงาน เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย (safety need) ซึ่งเปรียบได้กับความมั่นคงในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำงานด้วยเหตุผล ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่วนความต้องการทางสังคม (social need) เปรียบได้กับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการแสดงออกในการยอมรับองค์กร รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร กล่าวคือมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรต้องเปิดกว้างให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพงาน ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการการยกย่อง (esteem need) เปรียบได้กับการได้รับการยกย่องและยอมรับจากองค์กร ต้องการความไว้วางใจและการมีภาพลักษณ์ที่ดี ให้ความสำคัญแก่บุคคลในองค์กร และความต้องการขั้นสุดท้ายของ มาสโลว์ คือ

ความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เปรียบได้กับการเสริมสร้างพลังอำนาจคือการสร้างแรงจูงใจตอบสนองความต้องการในแต่ละลำดับขั้น ทำให้สามารถทำงานอยู่บนพื้นฐานของความมั่นคงและปลอดภัย มีอิสระในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ตนเองมีความสำคัญกับหน่วยงาน เกิดความพึงพอใจในงานและมีความสุขในการทำงาน

ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการทำงานในสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ก็จะพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญกับบุคคลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงานในองค์กร ดังนี้

1.1 ระดับผู้ปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้ปฏิบัติได้รับการสนับสนุน ได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้รับทรัพยากรและได้รับ โอกาสหรือได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

1.2 ระดับผู้บริหาร ในระดับนี้จะมีความแตกต่างจากผู้ปฏิบัติ คือ จะต้องเป็นทั้งผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โฮโนลด์ (Honold 1997 : 202-212) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นเพื่อให้มีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมาย (Puetz 1988 : 503-7) เป็นการอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์กรที่ให้ประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งกันและกัน (McKay, Forbes and Bourner 1990 : 513) และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับโอกาสหรือได้รับการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าและมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น (Rappaport 1987 : 121-148) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในงานและคงอยู่ในงาน (Laschinger 2008 : 214-221)

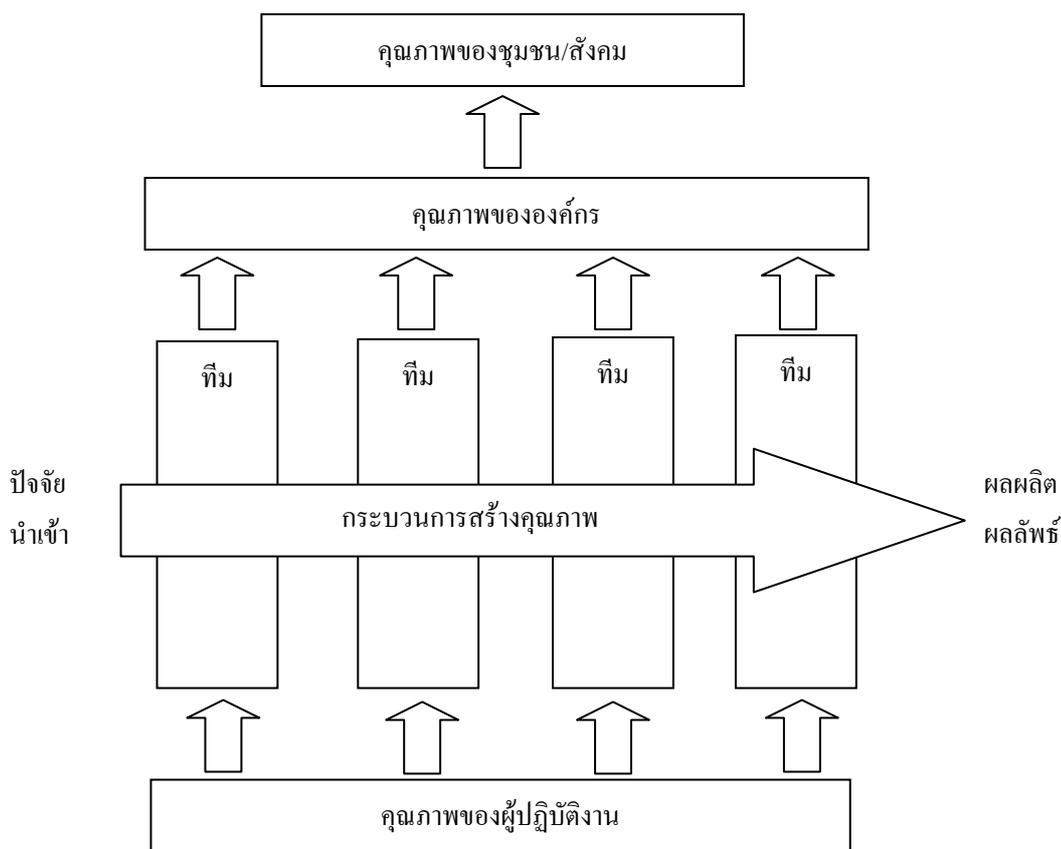
2. ความสำคัญต่อทีมงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยปกติลักษณะทีมจะมีหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม ในการดำเนินงานของทีม อาจจะมีปัญหาเรื่องความขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน การเกี่ยงกันทำงานเป็นเหตุให้สัมพันธภาพในทีมไม่ดี แต่ถ้าทีมงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพและมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่จะเกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลิตผลจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น (ยงยุทธ เกษสาคร 2541 : 25)

3. ความสำคัญต่อระดับองค์กร คินลอว์ (Kinlaw 1995 : 13-21) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือเป็นผู้แนะนำให้แก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเอง ไม่สามารถทำได้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จ การให้ข้อมูลข่าวสารและการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน การส่งเสริมให้มีการพัฒนางานให้มีการประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากองค์กรจะได้งานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว การร่วมมือร่วมใจกันทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้าเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ และให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจ ให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถและมีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเกิดความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงานและในที่สุดทุกคนจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร(McDermott, Laschinger, and Shamian 1996 : 44-48 ; Wilson and Laschinger 1994 : 39-45)

เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร

องค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ ผลิตสินค้าหรือบริการออกสู่สังคม ดังนั้นความมั่นคงขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งคุณภาพนั้นเกิดจากทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์กรหลอมรวมกันหรือ “บูรณาการ” กันทั้งผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน (total involvement) ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม คุณภาพขององค์กรที่เกิดขึ้นจึงมีความเป็นองค์กรรวมทั้งองค์กรไม่สามารถแยกส่วนได้ ซึ่งคุณภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากฝ่ายใดเป็นการเฉพาะ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2545 : 213)



แผนภาพที่ 2 การบูรณาการกับคุณภาพในองค์กร

ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, คุณภาพคือการบูรณาการ (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2545), 213.

กระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman 2000 : 45-46) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่สามารถพิจารณาได้ทั้งกระบวนการ ผลผลิต/ผลลัพธ์ และผลิตภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์กรในทางบวก มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานให้ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการดำเนินงานขององค์กร

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะพิจารณาจากการพัฒนาตนเองจนมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) เป็นตัวของตัวเอง มีความ เป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลผลิตภาพของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กร ซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย

รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบ แต่จะนำมากล่าวเฉพาะรูปแบบที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 4 รูปแบบ คือ รูปแบบของคินลอว์ (Kinlaw 1995 : 23-36) รูปแบบของสก๊อตและเจฟเฟ้ (Scoot and Jeffe 1991 : 20-30) และรูปแบบของเทรซี่ (Tracy 1990 : 24-46) รูปแบบของคอนเจอร์และคาร์นุงโก (Conger and Kanungo 1988 : 471-482) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์

คินลอว์ (Kinlaw 1995 : 23-36) ได้เสนอรูปแบบการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment process management model) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ขั้นตอน (steps) และสารสนเทศนำเข้า (inputs information) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอน (steps)

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการเริ่มดำเนินการและการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1.1 การกำหนดขอบเขตและการสื่อสาร (define and communicate) การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในขอบเขตความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (set goals and strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 การฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ดังนั้นควรฝึกอบรมเทคนิคเพื่อการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของปฏิบัติงาน

1.4 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งครอบงำ สร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีผลดีต่อองค์กรแล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงาน ที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางระบบเครือข่ายการบริหารงานให้เกิดช่องว่างน้อยที่สุด

1.5 การปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย

1.6 การประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินแต่ละขั้นตอนที่กล่าวมา โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แล้วนำผลการประเมินที่ได้ มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้เหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า (inputs information)

สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 6 ประการ ดังนี้

2.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (meaning of empowerment) เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถและมีจริยธรรม

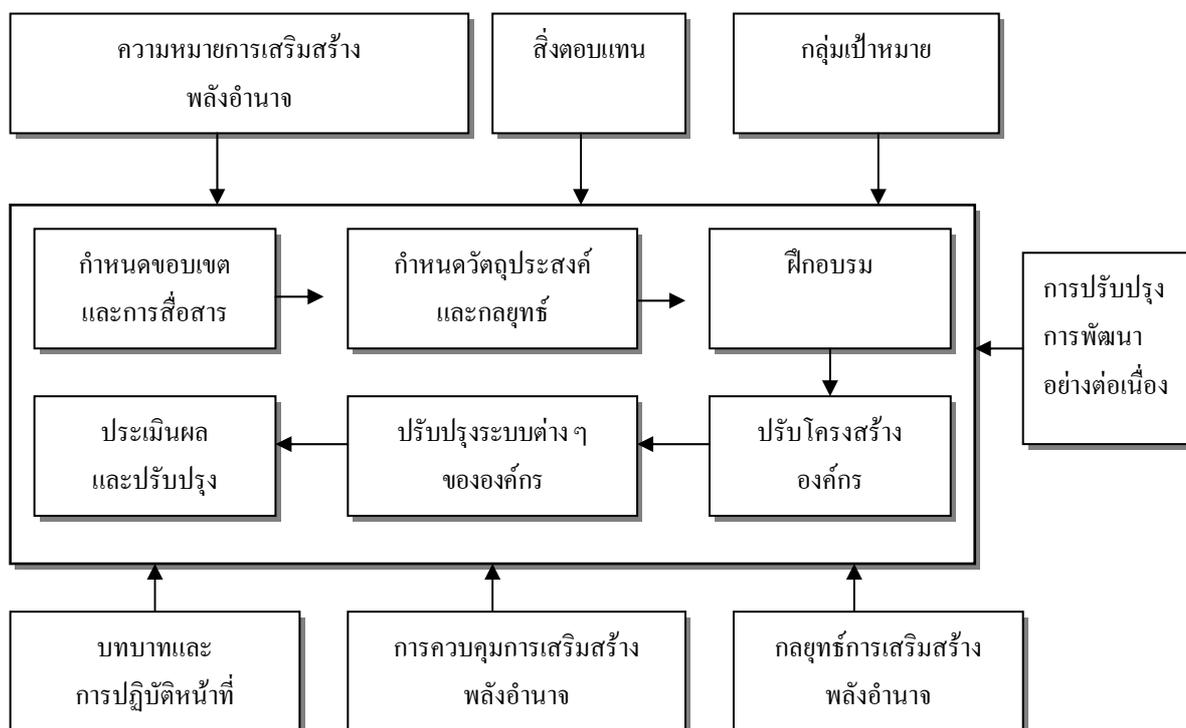
2.2 สิ่งตอบแทน (payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจมีการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบขององค์กร และระดับที่สามคือองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจ (targets for empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงานในองค์กร โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ร่วมกันแก้ปัญหาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (strategies for empowerment) ที่สำคัญ มี 3 ประการคือ ให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร

2.5 การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิม เน้นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

2.6 บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น



แผนภาพที่ 3 รูปแบบของการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา : Kinlaw, Dennis C., *The practice of empowerment : Making the most of Human Competence* (Hampshire England : Gower Publishing, 1995), 24.

2. รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจของสก็อตและเจฟเฟ้

สก็อตและเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe 1991 : 20-30) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องยุติธรรม (validation) ให้ข้อมูลสารสนเทศ (information) และให้การมีส่วนร่วม (participation)

1.1 การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคนให้เงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ตามความสนใจและความสามารถ

1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

1.3 การให้การมีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ซึ่งผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบ รวมไปถึงการได้ผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญคือการติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3. การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำคือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำไปการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานและการตัดสินใจในทีมงานหรือส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

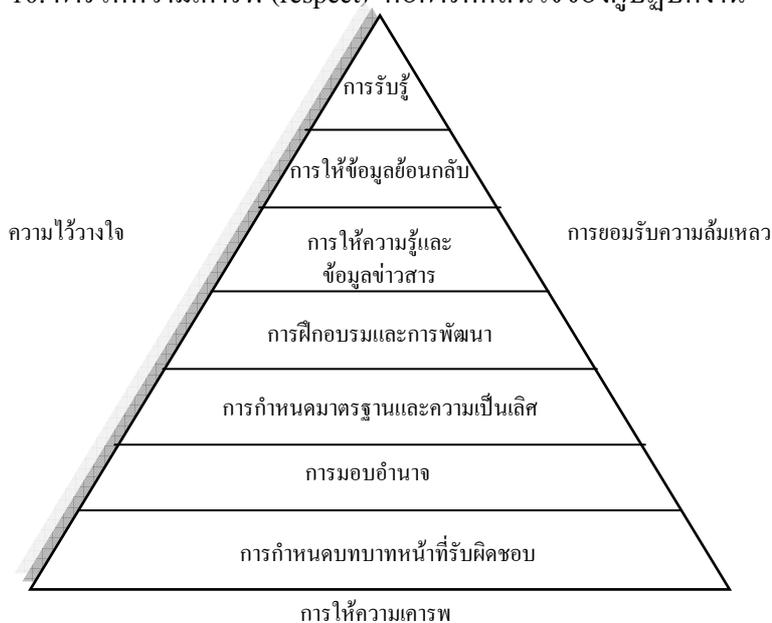
4. การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน “ความยืดหยุ่น” ในการสนองตอบความต้องการ “ความพอดี” ในการให้โอกาสและ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรและเทคนิคที่จะส่งเสริมคือการวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นหลังจากนั้นสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหารคือ ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

3. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทรซี

เทรซี (Tracy 1990 : 24-46) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรในองค์กรโดยให้ชื่อว่า “ปิรามิดอำนาจ” ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (clearly define responsibility) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงาน
3. การกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ (set standard of excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ
5. การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน
7. การให้การยกย่องหรือยอมรับ (recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
8. การให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ
9. การยอมรับความล้มเหลว (permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมกับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน
10. การให้ความเคารพ (respect) ต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน



แผนภาพที่ 4 รูปแบบปิรามิดอำนาจ

ที่มา : Tracy D., 10 Steps to empowerment : A common-sense guide to managing people (New York : William Morrow, 1990), 68.

4. รูปแบบของคอนเจอร์และคาร์นูกุโก

คอนเจอร์และคาร์นูกุโก (Conger and Kanungo 1988 : 471-482) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการสำหรับองค์กรที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชาและเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ คอนเจอร์และคาร์นูกุโกได้เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ (conditions leading to a psychological state of powerlessness) ได้แก่

1. ปัจจัยด้านองค์กร (organizational factors) เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบาย ระบบการบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน
2. การนิเทศงาน (supervision) เช่น การควบคุมกำกับและติดตามงานอย่างใกล้ชิด การลงโทษเกินกว่าเหตุ และการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลผู้ปฏิบัติงาน
3. การระบบการให้รางวัล (reward system) เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร การให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าวิชาชีพอื่นๆ และ
4. ลักษณะงาน (nature of job) เช่น บทบาทหน้าที่ในแต่ละงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน และขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกไร้อำนาจหมดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลาเพื่อรักษาชีวิตของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจเริ่มน้อยลง ขาดความสนใจในงาน ลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิผลของหน่วยงาน และองค์กร

ขั้นที่ 2 การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ (the use of managerial strategies and techniques) ได้แก่

1. การบริหารอย่างมีส่วนร่วม (participative management) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
2. การตั้งเป้าหมาย (goal setting) ในการบริหารงานแต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ถ้าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดฝ่ายเดียว โดยที่ผู้ปฏิบัติไม่ได้มีส่วนร่วมพลังอำนาจในการปฏิบัติย่อมจะไม่เกิดขึ้น เมื่อหน่วยงานเป็นของทุกคนที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคี และมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงานเพื่อองค์กร

3. ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback system) ในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีการประเมินผลงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเฉพาะบุคคล เฉพาะกลุ่ม หรือทั้งหน่วยงาน ก็ควรมีการบอกผลให้ทุกคนได้รับทราบ จะได้มีการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้นและถ้าเป็นผลในทางที่ดี ผู้ปฏิบัติก็จะรู้สึกดีใจที่ได้รับทราบและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารก็ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าอยากจะปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย

4. การเป็นตัวอย่างที่ดี (modeling) ในการทำงานที่ผู้บริหารจะมุ่งใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานก่อน เพราะการที่หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง ลูกน้องจะไว้วางใจ ให้ความศรัทธาแก่หัวหน้า และเลียนแบบหรือปฏิบัติตามในที่สุด

5. การเสริมแรง (contingent/competence-based reward) ในการปฏิบัติงาน บางครั้งการจูงใจด้วยวัตถุอย่างเดียว อาจไม่สามารถทำให้บุคคลเกิดพลังอำนาจได้ การเสริมแรงทางบวก โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลต่อจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติ และการให้อิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงเสริมที่จะให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกเต็มใจ และภาคภูมิใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

6. การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) เป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผน ออกแบบงาน และประเมินผลงานด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง แทนที่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเดียว การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในงาน

ขั้นที่ 3 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง (to provide self-efficacy information to subordinates) เป็นการสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ โดยอาศัย

1. การไปสู่เป้าหมาย (enactive attainment) ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบการมีทักษะและความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (vicarious experience) การสะสมประสบการณ์เป็นการนำไปสู่ความสามารถในการปฏิบัติงานวิธีการหนึ่ง โดยศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ เช่น การมีพยาบาลพี่เลี้ยงคอยอำนวยความสะดวก ชี้นำ และให้คำปรึกษาการทำงาน ของน้องจบใหม่ เป็นต้น

3. การจูงใจด้วยวาจา (verbal persuasion) เป็นการสร้างเสริมกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสอบถามปัญหาและอุปสรรคการทำงานที่ผู้บริหารพร้อมจะแก้ไขหรือให้การสนับสนุน การให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานได้สำเร็จ

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (emotional arousal) บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจทำงานด้วยความกลัว ความเครียด ความวิตกกังวล ความเก้บกด ซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถต่ำ ถ้าผู้บริหารสามารถลดความรู้สึกเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถมากขึ้น ในขั้นตอนการเพิ่มการรับรู้ความสามารถนี้ ต้องดำเนินการควบคู่กับการจัดปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติไว้อำนาจที่กล่าวไว้แล้วในขั้นที่ 1

ขั้นที่ 4 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (results in empowering experience of subordinates) เมื่อผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไว้พลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยมีการใช้กลยุทธ์ต่างๆที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในงาน และการช่วยให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ถึงสมรรถนะในตนเอง จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความแข็งแกร่ง (strengthening of effort) มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (performance expectancy) และ เชื่อว่าตนเองมีความสามารถ (belief in personal efficacy) ในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมที่เกิดขึ้น (leading to behavioral effects) เมื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดพลังในตัวผู้ปฏิบัติแล้ว ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจยังทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) และมีความอดทนต่อการทำงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย (persistence of behavior to accomplish task objectives)

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ประวิต เอรารธรรม์ (2548 : 49) กล่าวว่า ทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ทฤษฎีที่ใช้ในระดับบุคคล คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) และทฤษฎีที่ประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร คือ การสร้างแรงจูงใจ (motivation) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman 2000 : 48) ได้กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลว่าเป็นการส่งเสริมคุณลักษณะด้านบุคคลให้รับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจความสามารถของตนเองเกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมบางอย่างว่าตนเองมีความสามารถที่จะนำทักษะที่มีหรือที่ฝึกฝนมาใช้ได้หรือไม่ ในระดับใด ซึ่งการที่บุคคลจะ

กระทำพฤติกรรมใดหรือไม่ นั่นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการคือ ความคาดหวังในความสามารถของตนเองและความคาดหวังในผลที่จะเกิดขึ้น (Bandura 1986 : 391)

แบนดูรา (Bandura 1986 : 399-401) ได้เสนอว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองพัฒนามาจากแหล่งปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัย คือ ความสำเร็จในการกระทำ (enactive attainment) การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น (vicarious experience) การชักจูงด้วยคำพูด (verbal persuasion) และสภาพทางกายภาพ (physiological state) ซึ่งแต่ละปัจจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสำเร็จในการกระทำเป็นการอ้างอิงกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ทำสำเร็จหรือล้มเหลวกับสิ่งที่จะทำในสถานการณ์อื่นว่าตนเองมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถที่จะทำสิ่งนั้น ความสำเร็จจะทำให้บุคคลรับรู้และประเมินความสามารถของตนเองสูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากล้มเหลวก็จะประเมินความสามารถของตนเองต่ำลง

2. การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากพฤติกรรมต้นแบบของผู้อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตนเองหรือการเปรียบเทียบความสามารถของตนเองกับผู้อื่นเมื่อเห็นผู้อื่นทำได้ ก็จะเชื่อมั่นว่าตนเองก็ทำได้ หรือเมื่อเห็นคนอื่นทำไม่ได้ก็จะเชื่อมั่นว่าตนเองก็ทำไม่ได้

3. การชักจูงด้วยคำพูด ซึ่งแต่ละคนอาจไม่สามารถประเมินระดับความสามารถของตนเองได้ แต่อาจเป็นความเห็นของคนอื่นที่ประเมินศักยภาพของเราว่าทำได้หรือไม่ได้ เป็นการถูกชักจูงด้วยคำพูดให้เชื่อว่าสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ

4. สภาพทางกายภาพ เป็นการตัดสินใจว่าจะสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้หรือไม่จากการประเมินสภาพทางกายภาพของตนเอง

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองนี้ เป็นการประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น เป้าหมายที่สำคัญก็คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน หากทุกคนรับรู้ความสามารถของตนเองในการที่จะจัดการงานที่รับผิดชอบ พัฒนางานอย่างต่อเนื่องและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานแล้ว ก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรในที่สุด

2 การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ เป็นกระบวนการของการเสริมพลังอำนาจในระดับองค์กร ซึ่งหมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นการต้องการขององค์กร ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้มีอยู่ 2 ลักษณะ คือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (process theory) และทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย (content theories) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ เป็นทฤษฎีของลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter) ซึ่งแบ่งกระบวนการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานเป็นสามขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก คือ การสร้างความคาดหวัง โดยทำให้บุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จ ขั้นที่สอง คือ การให้เห็นคุณค่าในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และขั้นสุดท้าย คือ ให้ทุกคนใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะนำไปบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Baxter and Lisburn 1994 : 28-32)

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน (สมยศ นาวิการ 2538 อ้างในประวิต เอรารธรรม์ 2548 : 51) ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีของ อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จบรรลุเป้าหมายแห่งชีวิต

2. ทฤษฎีของ เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

3. ทฤษฎีของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ได้เสนอแนวคิดที่มนุษย์มีความต้องการ 3 ประการ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ และความต้องการมีอำนาจ

4. ทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้เสนอแนวคิดที่มนุษย์มีความต้องการ 3 ลักษณะ ได้แก่ ความต้องการในการดำรงชีวิต ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า

5. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอแนวคิดที่มนุษย์มีความต้องการ 2 ระดับ คือ ความต้องการระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์ ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (need - hierarchy theory) ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการตลอดเวลาและความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับขั้นไปนับจากขั้นต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุด 5 ระดับ ได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (safety and security needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการมีอิสระส่วนตัวและการมีเสถียรภาพ
3. ความต้องการทางสังคม (social or belonging needs) ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำคัญของตน
4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (esteem needs) คือ การได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่ทำให้เกียรติยกย่องตน เป็นความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นและการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จบรรลุเป้าหมายแห่งชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำในสิ่งที่เป็นความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับสูงกว่าเลย

ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two factor theory)

เฮิร์ซเบิร์ก กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่ อีกหนึ่งปัจจัยได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินเดือน สภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่า ปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงานหรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะทำให้

ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนด (McClelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนดเป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษารูปได้พบว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) เป็นแรงขับเพื่อจะทำให้งานที่กระทำประสบผลสำเร็จดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
2. ความต้องการทางสังคม (need for utilization) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่นคล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์
3. ความต้องการมีอำนาจ (need for power) เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จากการศึกษาของแมคเคลแลนดพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จโดยตัวเองจะมีคุณลักษณะที่สำคัญสามประการ คือ 1) ต้องการกำหนดเป้าหมายของตนเองไม่ต้องการความเลื่อนลอย 2) ไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไป และ 3) ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมาก-น้อยเพียงใด

แมคเคลแลนดเน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานประสบความสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง บุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการความสำเร็จสูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จ

ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory)

ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ ยึดถือพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow แต่มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow คือ Alderfer เห็นว่าความต้องการของมนุษย์มี 3 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (existence needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับร่างกายและด้านวัตถุในทางที่จะช่วยให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (relatedness needs : R) เป็นความต้องการด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันในสังคม

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการที่ได้คิดสร้างสรรค์สำหรับตัวเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไป

นอกจากนี้ ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับขั้นของความต้องการว่า จะต้องได้รับในขั้นแรกก่อนถึงจะมีความต้องการในขั้นถัดไป กล่าวคือ คนเราอาจจะต้องการความเจริญก้าวหน้าทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการของการดำรงชีวิต

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ ว่าด้วยทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยได้อธิบายว่าบุคคลมีพื้นฐาน 2 ประการ กล่าวคือ บุคคลโดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานและความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องบังคับขู่เข็ญและลงโทษ เพราะบุคคลกลุ่มนี้ชอบให้บังคับ นอกจากนี้ยังขาดความทะเยอทะยาน เรียกว่าทฤษฎี X ดังนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งจะชอบทำงาน ไม่ชอบการบังคับขู่เข็ญ เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน มีความสามารถ พร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เรียกว่า ทฤษฎี Y ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองในการทำงาน

จากหลักการทั้ง 5 ทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยของแต่ละทฤษฎีและสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย

Maslow's	Harzberg's	McClelland's	Alderfer's	Theory X,Y
- ความต้องการทางร่างกาย เช่น ปัจจัย 4 ฯลฯ	ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) - สภาพการทำงาน - นโยบายองค์กร		- ความต้องการดำรงอยู่	ทฤษฎี X ความต้องการระดับต่ำ - ความปลอดภัย - ต้องการคำแนะนำ - ต้องการการคาดโทษ ถ้าไม่ปฏิบัติ
- ความต้องการความปลอดภัย เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคงในชีวิต	- ความมั่นคง - ผลตอบแทน			
- ความต้องการทางสังคม การยอมรับ การมีส่วนร่วม มิตรภาพและช่วยเหลือเกื้อกูล	- ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล - การนิเทศงาน	- ความต้องการทางสังคม (need for utilization)	- ความต้องการความสัมพันธ์กับสังคม	
- ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจ	ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) - การยกย่อง - สถานภาพ	- ความต้องการอำนาจ (need for power)	- ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	ทฤษฎี Y - ความต้องการระดับสูง - พอใจต่อคำชม - ต้องการบรรลุผล - มีความรับผิดชอบ - คิดสร้างสรรค์ - ควบคุมตนเองได้
- ความต้องการความสำเร็จในเป้าหมายชีวิต	- ความก้าวหน้า - ความรับผิดชอบ - ความสำเร็จของงาน	- ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement)		

ที่มา : ประวิต เอราวรรณ์, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน
กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณยศึกษบัณฑิต สาขาการวิจัย
และพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), 52.

จากตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นว่าทฤษฎีที่เน้นปัจจัยทั้ง 5 ทฤษฎีนั้นเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลตั้งแต่ระดับพื้นฐาน คือ ความต้องการทางร่างกายหรือการดำรงชีวิตอยู่ได้ ไปจนถึงความต้องการในระดับสูงคือ ความสำเร็จ อำนาจ หรือชื่อเสียงเกียรติยศ ซึ่งองค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อประกอบกิจกรรมร่วมกัน ดังนั้น การตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจต่องานที่ทำและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรในที่สุด ดังนั้น กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์กรนั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยจูงใจเหล่านี้

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คลัทเทอร์บุคและเคอร์นาแกน (Clutterbuck and Kernaghan 1995 : 52-54) ได้เสนอภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังตารางต่อไปนี้

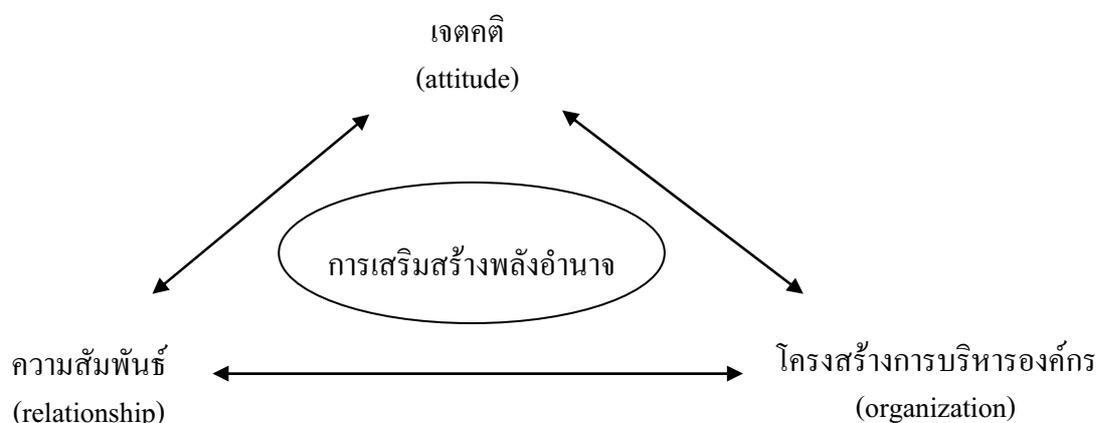
ตารางที่ 2 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สภาพเดิมขององค์กร	สภาพองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ
<ul style="list-style-type: none"> - ความกลัว - การเรียนรู้คือ ความน่าเบื่อ - เป็นผู้ตาม - มีความริเริ่มน้อย - มีการฝึกรอบรมนพัฒนาน้อย -ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - ข้อมูลย้อนกลับน้อย - ประสิทธิภาพเดิมไม่มีความสำคัญ - การฝึกรอบรรมและการพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของบางคน - ขาดวิสัยทัศน์ - หลีกเลี่ยงปัญหา - การสื่อสารแบบปิด - รุ่รวายและสงสัย 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำท่ายและผจญภัย - การเรียนรู้คือ ความท้าทาย - เป็นผู้นำ - แก้ปัญหาตนเอง เนาะวิธีแก้ให้คนอื่น - ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง - ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ - หยุด สะท้อนและเรียนรู้ - การฝึกรอบรรมและการพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน - เข้มแข็ง มีจุดเน้นและมีวิสัยทัศน์ร่วม - แก้ไขปัญหา - การสื่อสารแบบเปิด - ไว้วางใจกันและกัน

ที่มา : Clutterbuck, David and Susan Kernaghan. The power of empowerment (London : Kogan Page Limited, 1995), 52-54.

หากจำแนกการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในองค์กรออกเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็อาจกล่าวได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรขาดความสมบูรณ์ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ดังแผนภาพต่อไปนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา : Scott, Cynthia D. and Dennis Jaffe C., Empowerment : Building a committed workplace (California : Kogan Page, 1991) : 40.

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitude) ของผู้ปฏิบัติ โดยต้องเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติในองค์กรมีความรู้สึกมั่นคงในการดำรงชีวิต มีความมั่นใจว่าสามารถจัดการกับงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน รวมทั้งเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2. การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ (relationship) ต้องสร้างการทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน การทำงานเน้นทั้งเรื่องงานและกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจนเกิดนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์กร (organizational structure) คือ นโยบาย การปฏิบัติ และการกระตุ้นส่งเสริม ต้องปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ กล่าวคือ ผลลัพธ์ขององค์กรมีมาตรฐานตามเป้าหมาย ภายในองค์กรมีการสื่อสารแบบเปิด มีบรรยากาศประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน มีระบบการทำงานที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และลักษณะองค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1. ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ไบแฮม (Byham 1998, อ้างถึงในอดิพร ทองหล่อ : 2546 : 42-43) ได้กล่าวถึงความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความรับผิดชอบมีจุดยืนของตนเอง สามารถควบคุมกำกับงานของตนเองได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจในงาน เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

กิบสัน (Gibson 1991 : 354-361) กล่าวว่า ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การรับรู้พลังอำนาจ (sense of power) ที่เกิดขึ้นภายในบุคคลซึ่งทำให้มีคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถที่จะควบคุมหรือจัดการสถานการณ์ได้ หมายถึง การที่บุคคลมีการรับรู้ในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ไขปัญหา ตลอดจนสามารถดำเนินการได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายท่ามกลางอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

2. ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและเป็นประโยชน์กับตนเอง ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น

4. การมีเป้าหมายและความหมายในชีวิตของตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิต มีความภาคภูมิใจในตนเองและมองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความรับผิดชอบและต่อผู้อื่น

โดย กิบสัน เชื่อว่าหากบุคคลมีการรับรู้พลังอำนาจในตนเอง ทั้ง 4 ด้านในระดับสูง จะนำไปสู่ความมีคุณภาพและความสำเร็จในงาน ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาบุคคล

คลัทเทอร์บุคและเคอร์นาแกน (Clutterbuck and Kernaghan 1995 : 52-54) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะก่อให้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญในตัวบุคคลคือ

1. เป็นผู้ที่มีความหมายในตนเอง
2. มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความพึงพอใจในงาน
5. มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
6. สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
7. สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ

2. ลักษณะองค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คลัทเทอร์บุคและเคอร์นาแกน (Clutterbuck and Kernaghan 1995 : 52-54) กล่าวว่า ลักษณะขององค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรไว้ดังนี้

1. มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยอิสระ
2. สายการบังคับบัญชา มีลักษณะแบนราบ
3. มีคู่มือในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต
4. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
5. มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง
6. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน

เทบบิท (Tebbit 1993 : 18-23) กล่าวถึง ลักษณะองค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แสดงให้เห็นได้ดังนี้

1. ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
2. ยอมรับความล้มเหลวในกระบวนการปรับปรุงองค์กร ผู้บริหารต้องยอมรับและให้อภัยเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น โดยถือข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนและประสบการณ์การเรียนรู้ในการสร้างความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญ

3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและระหว่างแผนกได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยให้ความสนใจด้านความร่วมมือ การประนีประนอมและความสอดคล้องระหว่างแผนก การจัดการกับข้อขัดแย้งแบบชนะ-ชนะ การเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล และทีมงานมากกว่าจะสนใจสถานภาพ การควบคุมและหลักการ ทุกคนร่วมรับผิดชอบผลผลิตขององค์กรร่วมกัน

4. ความเกี่ยวข้องความผูกพันในองค์กร จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการความร่วมมือในองค์กร บทบาทของผู้บริหารเป็นไปในลักษณะการยินยอมให้ผู้ปฏิบัติงานปกครองตนเอง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสร้างเจตคติ “สามารถทำได้” ให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. ส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกของตน การเจริญเติบโตด้วยตนเอง และความสำนึกในตนเอง โดยผู้ปฏิบัติต้องเรียนรู้บทบาทของตน ได้รับการฝึกและพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง สร้างวิถีทางและโอกาสในแต่ละตำแหน่งให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เติบโต

6. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับให้เกิดขึ้นทุกระดับในการปฏิบัติงาน บุคลากรและทีมงานจะได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อองค์กร

ปัจจัยและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ซึ่งมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังต่อไปนี้ (Ozaralli 2003 : 335-344, จิตรศิริ ชันเงิน 2545 : 82-102, Laschinger, et al. 2001 : 7-23, Gomez and Rosen 2001 : 53-70, Kanter 1997 : 65-75, and Tebbitt 1993 : 18-23)

1. ระบบโครงสร้างขององค์กร องค์กรใดที่มีการบริหารงานแบบรวบอำนาจ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทุกอย่างโดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายและควบคุมการทำงานทั้งหมดขององค์กร ไม่มีการกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กับการมอบหมายงาน องค์กรนั้นจะมีโอกาสในการเสริมสร้างพลังอำนาจน้อย

2. วัฒนธรรมองค์กร องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลขององค์กร ส่งเสริมความรักและสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจะส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบปกป้อง เนื้อหา (passive defensive organization culture) ซึ่งเป็นการบริหารแบบตั้งรับเมื่อเกิดปัญหา ในยามปกติองค์กรจะไม่มี

การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ก็จะส่งผลในทางลบต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (จิตรศิริ ชันเงิน 2545 : 82-102)

3. ผู้บริหารองค์กร นอกจากความสามารถในการบริหารงานแล้ว ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งาน ภาวะผู้นำเช่นนี้คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Ozaralli 2003 : 335-344) ลาสซิงเจอร์และคณะ (Laschinger, et al. 2001 : 7-23) กล่าวว่า ผู้นำต้องยึดหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 8 ประการด้วยกัน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร 2) การให้ความรู้ความสามารถเพื่อผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้ถูกต้อง 3) สามารถจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานได้ 4) มีการสื่อสารที่ดี เปิดเผย 5) มีความกระตือรือร้น 6) มีการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ 7) มีการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของงาน 8) สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งคุกคามและโอกาสของหน่วยงานได้ โดยเฉพาะในเรื่องความสำเร็จของงาน เทบบิท (Tebbit 1993 : 18-23) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ระบุปัญหาที่ชัดเจน ตัดสินใจที่ดีภายใต้ข้อมูลที่ครบถ้วน สามารถสร้างสัมพันธภาพภายในทีม ได้ดี มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลและมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานได้

4. บุคลากร ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรนั้นมาจากหลากหลายวัฒนธรรม ค่านิยม พื้นฐานการศึกษาและระดับความเชี่ยวชาญ ยิ่งในองค์กรใหญ่ก็ยิ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์การยืดหยุ่นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน แต่ถ้าผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงค่านิยมที่หลากหลายเข้าด้วยกันและชี้ให้บุคลากรเห็นคุณค่าในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ก็จะทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้เช่นกัน นอกจากนี้ความสามารถและความเต็มใจของบุคลากรในการทำงานจะตอบสนองความต้องการที่จะปรับปรุงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง

5. ความไว้วางใจในองค์กร เป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นระหว่างกันว่าทุกคนเห็นพ้องกันในเป้าหมายขององค์กร ภายในองค์กรมีบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การเปิดเผย จริงใจ เป็นมิตรต่อกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ความไว้วางใจนี้จะทำให้เกิดการร่วมมือ ความผูกพันและความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน องค์กรใดที่สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์กรนั้นจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจมาก

6. ลักษณะงานของคานเตอร์ (Kanter 1979 : 65-75) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ทำให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องมีลักษณะดังนี้คือ เป็นงานที่ยืดหยุ่นเบียบในหน่วยงานน้อย

มีความยืดหยุ่นในบางโอกาส งานที่ยืดระบบอาวุโสน้อย และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถ การพิจารณาความดีความชอบต้องมีเกณฑ์ที่ยุติธรรมและขึ้นอยู่กับความสามารถ ไม่ใช่อาวุโส งานต้องเป็นงานประจำน้อยแต่เป็นงานที่สร้างสรรค์มาก เป็นงานที่อาศัยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายฝ่าย งานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และเป็นงานที่สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปก็คือ ต้องมีการจัดลักษณะงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ พึงพอใจในงาน คงอยู่ในองค์กรและร่วมกันพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เป็นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และการตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยที่หัวหน้าให้ความไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของลูกน้อง มีความผูกพันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เมื่อหัวหน้ามอบหมายงาน ลูกน้องก็เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่หัวหน้ามอบหมายและทำงานอย่างเต็มความสามารถของตน ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง (leader-member exchange) หัวหน้าจะมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งเสริมสนับสนุนและให้รางวัลแก่สมาชิกในกลุ่มที่ตนดูแลรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธภาพดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Gomez and Rosen 2001 : 53-70)

เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตเป็นสำคัญ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนมาก แต่จะเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน ซึ่งเงื่อนไขของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น โคเว (Covey 1991 : 191-209) ได้กำหนดเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 6 ประการ (Covey's six conditions of empowerment) ดังนี้

1. คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะที่บุคคลนั้นเป็นอยู่ อาจจำแนกได้ 3 ประการ คือ
 - 1.1 ความซื่อตรง หมายถึง การมองเห็นคุณค่าของตนเอง และการมีนิสัยที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน เป็นลักษณะของผู้ที่พูดและแสดงออกจากความรู้สึกที่แท้จริง เมื่อบุคคลสามารถแสดงคุณค่าที่มีอยู่ในตัว สามารถพัฒนาการพึ่งพาตนเองได้เป็นอิสระทางความคิด
 - 1.2 ความเป็นผู้ใหญ่ หมายถึง ความสมดุลระหว่างความกล้าหาญและความคิดรอบคอบ

1.3 ความมีจิตใจกว้าง หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักการแบ่งปันให้บุคคลอื่น จะแสดงออกโดยการแบ่งปันเกียรติยศ ชื่อเสียง และการตัดสินใจร่วมกันด้วยการเปิดเผย ทั้งในแง่ของทางเลือก และความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีจิตใจเอื้อเฟื้อจะเป็นคนที่มีความสนุกกับชีวิต พึงพอใจ และมีความสุขเมื่อเห็นความสำเร็จของผู้อื่น

2. ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลนั้นกระทำได้ เป็นลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างเงื่อนไขในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การติดต่อสื่อสาร

2.2 การวางแผนและการจัดการองค์กร

2.3 การแก้ปัญหาโดยการประสานพลัง

3. คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ หมายถึง ข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญาทางด้านจิตวิทยา และด้านสังคม ในการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ และได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ซึ่งจะดำเนินการดังนี้

3.1 การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ หมายถึง การกำหนดผลงานและความคาดหวังทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่สอดคล้องกันระหว่างปณิธาน ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กรกับหน้าที่ ค่านิยม เป้าหมาย ความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล

3.2 การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดหลักการ นโยบาย และกระบวนการดำเนินการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ นโยบายขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานต้องมีความกะทัดรัดเข้าใจง่ายและอยู่บนพื้นฐานของหลักการขององค์กร การปฏิบัติงานจะต้องเป็นแบบสั้น ๆ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้ปฏิบัติจะยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้โดยใช้ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจที่ดีของตนเอง เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในกรอบขององค์กร

3.3 การระบุทรัพยากร เป็นการระบุทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ คน เงิน โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบดังกล่าวอาจรวมถึงข้อมูล ข่าวสาร การติดต่อสื่อสารและการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นให้ได้มากที่สุด เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

3.4 ความสามารถให้ตรวจสอบ เป็นการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน สำหรับการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานเพื่อ

เสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้หากมีความไว้วางใจสูง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง

3.5 การกำหนดผลที่ตามมา ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ถ้าผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จ ผลที่ตามมาของผู้ปฏิบัติงานคือรางวัลตอบแทน ทั้งด้านการเงิน จิตใจ เช่น การชื่นชมยินดี การได้รับสิทธิประโยชน์ การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การนิเทศตนเอง หมายถึง ความคิดริเริ่มในการวางแผน การทำงาน การสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง และการควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขตของสัญญาแห่งความสำเร็จ

5. โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล หมายถึง รูปแบบขององค์กรและการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ โดยการสร้างโครงสร้างระบบขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการนิเทศตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ระบบดังกล่าวรวมถึงแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบงาน การติดต่อสื่อสาร งบประมาณ ค่าตอบแทน สารสนเทศ ระบบการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

6. การตรวจสอบ หมายถึง การประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดผลงานที่ต้องการด้วยตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน และสามารถเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลงานของตนเองได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดลักษณะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) บรรยากาศขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) หมายถึง แรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานของขององค์กร ได้แก่ เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรมและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ (Bovee et al 1993 อ้างถึงในอดิพร ทองหล่อ : 50)

บรรยากาศองค์กร

จากการศึกษาของนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร ดังนี้

ธงชัย สันติวงศ์ (2541 : 59) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป ในองค์กร

บูเยินซ์ (Booyens 1993 : 202-204) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อองค์กรเกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินการบริหารงานขององค์กรและการบริหารงานแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงความรู้สึก ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เช่น การเปิดโอกาส โครงสร้างขององค์กร การให้ผลตอบแทน การเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการสนับสนุน

กริกซบี (Grigsby 1991 : 81-88) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับการทำงานของบุคคลคือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์กรได้รับรู้และได้รับการจูงใจ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งบุคคลในองค์กรสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นลักษณะบรรยากาศองค์กรจะมีผลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรในองค์กร

จากการศึกษาของเดอร์บิน (Durbin 1984 อ้างถึงในอดิพร ทองหล่อ 2546 : 55) พบว่า โครงสร้างและกระบวนการขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กร ซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานขององค์กรและความพึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรประกอบด้วย 9 ประการ คือ

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ (economic condition) จะมีผลต่อความรู้สึกด้านความมั่นคงของสมาชิกในองค์กร
2. แบบของความเป็นผู้นำ (leadership style) เจตคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อบรรยากาศขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของผู้บริหารระดับสูง เพราะจะปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมา
3. นโยบายขององค์กร (organizational policies) ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นนัยจะมีส่วนสร้างความรู้สึกระทึกใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรอีกด้วย

4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ (managerial value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรมาก ถ้าหากค่านิยมสูงในด้านสวัสดิการของบุคลากรก็จะส่งผลให้บรรยากาศเป็นแบบอบอุ่น และมีความเป็นมิตรกันมากขึ้น

5. โครงสร้างขององค์กร (organizational structure) องค์กรที่มีการจัดโครงสร้างที่เป็นระบบและลดหลั่นกันตามลำดับชั้น ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจจะส่งผลต่อบรรยากาศที่ไม่คล่องตัว แต่ในทางกลับกันถ้าเป็นองค์กรที่ไม่ยึดถือโครงสร้างมากนัก จะมีความคล่องตัวมากขึ้น มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

6. คุณลักษณะของสมาชิก (characteristics of members) บรรยากาศขององค์กรจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะของบุคลากรในองค์กร ลักษณะดังกล่าว ได้แก่ อายุ การแต่งกาย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก

7. ธรรมชาติของธุรกิจ (nature of the business)

8. ขนาดขององค์กร (organizational size)

9. ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร (life stage)

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผนการถือปฏิบัติในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

คูก์และลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty 1989 อ้างถึงในอติพร ทองหล่อ 2546 : 62) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และการคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

สมยศ นาวิการ (2540 อ้างถึงในสุวิทย์ อุดมพาณิชย์ 2547 : 71) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของทัศนคติ ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ บรรทัดฐาน รูปแบบของพฤติกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันหนึ่งเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของคนในองค์กร

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์กรเป็นผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและแบบแผนของพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่อยู่ร่วมกันเป็นระบบสังคม

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นไปตามสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ อาจจะสามารถครอบคลุมถึงค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty 1989 อ้างถึงในอดิพร ทองหล่อ 2546 : 66) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ ในพื้นฐานทั้งหมด 12 มิติ เกี่ยวข้องกับบุคคล งาน และลักษณะการทำงานให้สำเร็จตามต้องการของหน่วยงานดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive styles) ซึ่งองค์กรลักษณะนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement) คือองค์กรที่มีลักษณะการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น และคิดวางแผนเป็นสิ่งที่ท้าทายตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (self-actualizing) คือ องค์กรที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์กร เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงาน

1.3 มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (humanistic-encouraging) คือ องค์กรที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเน้นให้บุคลากรเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน มีความสุขต่อการสอนและการนิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับความสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (affiliation) คือ องค์กรที่มีค่านิยม/พฤติกรรม ที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึกและมีความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive style) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานกัน คือ มุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

2.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย (approval) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่บุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้อยตามกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎเกณฑ์ (conventional) คือ องค์กรที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

2.3 มิติมุ่งเน้นการพึ่งพา (dependent) คือ องค์กรที่มีสายงานบังคับบัญชา ควบคุมการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร บุคลากรจะเป็นผู้ตามที่ดีและไม่ทราบเป้าหมายขององค์กร

2.4 มิติมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือ องค์กรที่มีลักษณะเน้นการลงโทษ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่าตนไม่มีคุณค่า ดังนั้นบุคลากรจะปฏิบัติงาน โดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles) เป็นลักษณะวัฒนธรรม ที่สมาชิกคาดหวังว่าจะทำงานโดยเน้นงานและความมั่นคงของบุคลากรมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นตรงกันข้าม (oppositional) คือ องค์กรที่มีลักษณะเน้น การเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผนบุคลากร จะมีความขัดแย้งและไม่ไว้วางใจคนอื่น ชอบต่อต้านทุกสิ่ง

3.2 มิติมุ่งเน้นอำนาจ (power) คือ องค์กรที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่และ บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้นิเทศ สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น

3.3 มิติมุ่งเน้นการแข่งขัน (competitive) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่ต้องการมีการ แพ้-ชนะ แข่งขันเพื่อให้ตนเองเหนือผู้อื่นและรักษาความมีคุณค่าของตนจากผลสำเร็จของงาน

3.4 มิติมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (perfectionism) คือ องค์กรที่มีลักษณะยึดมั่น ในระบบงาน แต่ได้เป้าหมายขององค์กรน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียด แต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลา มาก เป็นการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534 อ้างถึงในอดิพร ทองหล่อ 2546 : 71) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์กร ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำคือ ต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม (behavioral norms) ที่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน มีการให้รางวัลและการลงโทษ จึงจะทำให้มีการยอมทำตามเพราะอำนาจของการสั่งการตามตำแหน่ง ถึงแม้ว่าภายในใจของผู้ปฏิบัติอาจจะไม่ยอมก็ตาม ต่อเมื่อการเปลี่ยนบรรทัดฐานนี้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างคงที่แล้ว จึงค่อยเปลี่ยนแปลงคติฐานหรือค่านิยมซึ่งเป็นพุทธิปัญญา (cognitive domain) ที่อยู่ภายในตัวคน ซึ่งยาก

ที่จะทำได้โดยวิธีสั่งการจากเบื้องบนได้ ดังนั้นตอนนี้จึงต้องเปลี่ยนแปลงแบบให้มีส่วนร่วม (participate changes) โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ บุคลิกภาพและพฤติกรรมบุคคล ดังนี้

บุคลิกภาพ (personality)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายคำว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง สภาพนิสัย จำเพาะคน

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2547 : 322) ได้สรุปความหมายของคำว่าบุคลิกภาพไว้ดังนี้

1. การผสมผสานระบบต่าง ๆ ภายในตัวบุคคล ทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย รูปร่างหน้าตา ลักษณะการพูด ฯลฯ และระบบภายในซึ่งเห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น ลักษณะอารมณ์ จิตใจสำนึก วิธีคิด ความรู้สึกและค่านิยม ประสบการณ์ พันธุกรรม การเรียนรู้ประสบการณ์วัยเด็ก ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรมหล่อหลอมบุคคลแต่ละคนให้มีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไปจนมีเอกลักษณ์เฉพาะตน นอกจากนั้นยังมีเอกลักษณ์องค์รวมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มคนในสังคม วัฒนธรรมนั้น ๆ

2. บุคลิกภาพมีส่วนที่เป็นโครงสร้าง ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของคนใดคนหนึ่ง ส่วนนี้เป็นส่วนที่สามารถสังเกตและวัดได้ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ความเฉลียวฉลาด ความถนัด นิสัยส่วนลึก ฯลฯ ส่วนโครงสร้างนี้จะมีความแตกต่างไปในแต่ละบุคคล

3. บุคคลแต่ละคนมีบุคลิกภาพลักษณะเฉพาะตัวบางประการที่ค่อนข้างคงรูป เขาจะแสดงบุคลิกภาพด้านนั้นออกมาในสถานการณ์ที่แตกต่าง กัน เช่น ความเพื่องาน ดีใจ เห็นแก่ตัว มักใหญ่ใฝ่สูง เป็นต้น

4. เมื่อเรารู้จักแบบบุคลิกภาพของบุคคล เราสามารถอธิบายเข้าใจ และทำนาย พฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. วิธีการปรับตัวและวิถีชีวิตของบุคคลจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของ บุคลิกภาพของคน ๆ นั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 47) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะ (traits) เช่น การเข้าสังคม การเปิดเผย ความเครียด ความซื่อสัตย์ ความก้าวร้าว หรือความมุ่งมั่น และคุณสมบัติ (characteristics) ซึ่งสามารถนำมาใช้แสดงความเป็นตัวบุคคล ตลอดจนเปรียบเทียบ ความเหมือนและความแตกต่างของบุคคล

โดยสรุป บุคลิกภาพส่วนบุคคล เป็นลักษณะส่วนรวมของพฤติกรรมของบุคคล ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว กิจการงาน นิสัย รูปร่าง การแต่งกายต่างก็มีอิทธิพลต่อกัน เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล โดยจะถูกหล่อหลอม กำหนดและประสมประสาน ด้วยอิทธิพลจากพันธุกรรม การเรียนรู้ ความต้องการ การปรับตัวของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด เป็นต้น ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา อยู่ตลอดเวลาโดยไม่หยุดนิ่ง

ปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ

การเกิดบุคลิกภาพในบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งได้แก่ 1) ด้านกายภาพ 2) ด้านสติปัญญาและความสามารถ 3) ด้านอารมณ์ 4) ด้านความสนใจ 5) ด้านพลละกำลัง 6) ด้านอุปนิสัย และ 7) ด้านการปรับตัวเข้ากับสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านกายภาพ องค์ประกอบด้านกายภาพที่มีอิทธิพลต่อการเกิดบุคลิกภาพในลักษณะต่าง ๆ นั้นจะพิจารณาได้ในสองประการคือ โครงสร้างของร่างกายและระบบต่อมต่าง ๆ

1.1 โครงสร้างของร่างกาย มีผู้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายกับการเกิดบุคลิกภาพต่าง ๆ มานานแล้ว ผู้ศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ที่สำคัญ คือ เชลดอน (Sheldon 1942 and 1954) ซึ่งได้ศึกษาพบว่า ลักษณะของโครงสร้างร่างกายแบบต่าง ๆ จะมีอิทธิพลทำให้แบบของบุคลิกภาพ ดังนี้

1. เอนโดมอร์ฟิ (endomorph) เป็นลักษณะร่างกายแบบอ้วนปวกเปียกทุกส่วนของร่างกายกลม กล้ามเนื้ออ่อนแอ คนกลุ่มนี้มีร่างกายแบบนี้จะมีลักษณะบุคลิกภาพที่ต้องพึ่งพาคนอื่น ชอบนอนหลับ และชอบใช้ชีวิตอย่างสบาย

2. เมโซมอร์ฟิ (mesomorph) เป็นลักษณะร่างกายแบบมีกล้ามเนื้อที่พัฒนาแข็งแรงมาก รูปร่างใหญ่โต โครงสร้างรูปร่างแบบสี่เหลี่ยมจัตุรัส คนกลุ่มนี้มีร่างกายแบบนี้จะมีลักษณะบุคลิกภาพชนิดที่มีความแน่วแน่มั่นคงทางจิตใจ ตลอดจนสามารถต่อสู้กับความยุ่งยากในชีวิตได้ด้วยความเข้มแข็งและชอบออกกำลังกายเป็นกิจวัตร

3. เอกโตมอร์ฟิ (ectomorph) เป็นลักษณะร่างกายที่ผอม สูง บอบบาง คนกลุ่มนี้จะมีลักษณะบุคลิกภาพแบบชอบสังคม มีความคิดเป็นของตัวเอง และเป็นคนที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

4. เอฟเวอร์เรจ (average) กลุ่มปกติ เป็นลักษณะร่างกายอยู่ในสัดส่วนปกติ ไม่นิยมเอียงไปในแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบแรก

1.2 ระบบต่อม ต่อมที่มีอิทธิพลต่อร่างกายมากที่สุดได้แก่ ประเภทของต่อมไร้ท่อ ซึ่งสร้างฮอร์โมนให้แก่ร่างกาย ทำให้ร่างกายของมนุษย์ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งจะมีผลต่อการเกิดบุคลิกภาพด้วย เช่น ต่อมไทรอยด์ที่ผลิตฮอร์โมนไทรอกซินน้อยเกินไป จะทำให้บุคคลเกิดอาการซึม มองเห็นชาในการคิด การจำ การเคลื่อนไหว ลังเลในการตัดสินใจ เหนื่อยง่าย หมดความกระตือรือร้น แต่ในทางตรงข้ามถ้าผลิตไทรอกซินมากเกินไป จะทำให้บุคคลนอนไม่หลับ กินจุ ความดันสูง ขอบวืดกั้ววล คนที่มีความผิดปกติทางฮอร์โมนนี้ก็จะเกิดบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป ตามลักษณะที่แสดงออกด้วย

2. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ถ้าดีก็ฝึกสอนได้เร็ว ทั้งด้านความรู้ ความคิด ทำให้มีผลต่อการพัฒนาให้เกิดบุคลิกภาพด้วย ถ้าบกพร่องทางสติปัญญาจะทำให้พัฒนาบุคลิกภาพที่ดีได้ยาก

3. ด้านอารมณ์ มีผลต่อบุคลิกภาพมาก เช่น บุคคลที่มีความวิตกกังวล จึงหาทางด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งจะส่งผลเสียต่อบุคลิกภาพ เช่น การดื่มสุราเพื่อคลายความวิตกกังวลใจ บ่อย ๆ เข้า ก็จะกลายเป็นคนขี้เมา

4. ความสนใจที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันได้ คนที่สนใจภาษาศาสตร์ก็จะใช้ภาษา หรือพูดจาด้วยภาษาที่ดี คนที่สนใจวิทยาศาสตร์ก็จะเป็นคนมีเหตุผล ช่างสังเกต ช่างคิดค้น

5. ด้านพลังกำลัง มีผลให้คนกล้า ก้าวร้าว รุกราน ใช้ความรุนแรง ขจัดความขัดแย้ง สำหรับที่มีพลังกำลัง ส่วนคนที่ไม่มีพลังกำลังก็จะมีบุคลิกเป็นคนขลาด จิตใจอ่อนแอ หลบเลี่ยงการใช้พลังกำลังในการตัดสินใจปัญหา

6. ด้านอุปนิสัย บางคนใจเย็น ประณีต บางคนใจร้อน บุ่มบ่าม

7. ด้านการปรับตัวเข้ากับสังคม คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้ จะเป็นคนเก็บตัว หนีสังคม มองโลกในแง่ร้าย ส่วนคนที่มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ก็จะมีบุคลิกลักษณะที่ตรงกันข้าม

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ได้ศึกษาเรื่องราวของบุคลิกภาพ เรียกว่า ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (psychoanalysis theory) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างพลังทางจิตและความสามารถทางสมอง ฟรอยด์มีความเชื่อว่า บุคลิกภาพเป็นระบบพลังงานอย่างหนึ่ง โดยมีพลังงานทางจิตหรือที่เรียกว่า ลิบิโด (libido) ซึ่งเป็นแรงขับตามธรรมชาติที่อยู่ในตัวมนุษย์ และตัวแรงขับนี้เองที่จะบังคับให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อผ่อนคลายหรือลดความตึงเครียดที่มีอยู่ ส่วนความสามารถทางสมองนั้น จะประกอบด้วย จิตสำนึก (conscious) จิตก่อนสำนึก (preconscious) และจิตไร้สำนึก (unconscious)

ฟรอยด์กล่าวว่า จิตสำนึกและจิตก่อนสำนึกนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคลมาก เพราะเป็นสิ่งที่บุคคลใช้ในขณะที่มีสภาพรู้สึกตัว โดยเฉพาะในด้านของความปรารถนา ความรู้สึก และความตระหนักรู้ในตน ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเป็นบุคลิกภาพต่าง ๆ เป็นต้น

2. โครงสร้างของบุคลิกภาพ ฟรอยด์มีความคิดว่า บุคลิกภาพของบุคคลนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ อิด (id) อีโก้ (ego) และซูเปอร์อีโก้ (superego) ซึ่งโครงสร้างที่รวมสามสิ่งนั้นจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละอย่างก็จะมีลักษณะที่เป็นตัวของตนเอง คือ อิด จะเป็นแรงขับที่อยู่ใต้อำนาจจิตแบบจิตไร้สำนึก มีลักษณะเป็นสัญชาตญาณทั่วไปของมนุษย์ เช่น แรงขับเพศ ความหิว เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า อิด เป็นความพึงพอใจหรือความต้องการส่วนลึกของบุคคล ส่วนอีโก้ เป็นสิ่งที่เกิดจากการพัฒนาอิดแล้วจึงแสดงออกมาเป็นลักษณะของบุคคลที่แสดงออกตามความต้องการของสังคมอย่างมีเหตุผล และเพื่อความปลอดภัยของตนเองในการจะอยู่ร่วมกับคนอื่น ๆ ในสังคม ส่วนซูเปอร์อีโก้ เป็นตัวประสานงานที่ควบคุมไม่ให้อิดแสดงความต้องการส่วนลึกออกมา และผลักดันอีโก้ออกมาแทนที่ ซูเปอร์อีโก้ ได้แก่ ค่านิยมของสังคมและวัฒนธรรมประเพณี

ส่วนประกอบสำคัญของโครงสร้างทั้ง 3 ประการนี้มีความเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ในด้านการแสดงออกของบุคลิกภาพที่ต่างกัน คือ ถ้าบุคคลแสดงออกตามอีโก้ ก็จะเป็นลักษณะพฤติกรรมที่คนในสังคมยอมรับ บุคคลนั้นก็จะไม่มีปัญหาบุคลิกภาพ แต่ถ้าบุคคลไม่สนใจต่อซูเปอร์อีโก้ และแสดงอิดซึ่งเป็นความต้องการส่วนลึกของตนออกมา คนที่มีความสัมพันธ์ด้วยก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ และไม่ยอมรับ ก็มักจะเกิดลักษณะบุคลิกภาพที่มีปัญหา มีความขัดแย้งในบทบาทของตน ซึ่งปัจจุบันนักวิชาการมีความเชื่อว่าบุคลิกภาพถูกกำหนดขึ้นจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ต่อไปนี้

1. ลักษณะทางพันธุกรรม (genetics) บุคคลจะถ่ายทอดลักษณะพันธุกรรมของตนไปยังลูกหลานรุ่นต่อไป โดยการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจะรวมถึงบุคลิกภาพบางประการของบุคคล หรือผู้สืบสันดาน หมายถึงผู้สืบสายโลหิต ได้แก่ ลูก หลาน หลาน หลาน และเหลื่อ ซึ่ง “สันดาน” หมายถึงอุปนิสัยที่มีมาแต่กำเนิด ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า “ผู้สืบสันดาน” จะสืบทอดนิสัยหรือบุคลิกภาพบางประการจากบรรพบุรุษ

2. สิ่งแวดล้อม (environment) ถ้าบุคลิกภาพถูกกำหนดขึ้นด้วยลักษณะทางพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว บุคคลก็จะมีลักษณะผสมระหว่างบรรพบุรุษแต่ละคนหรือครอบครัวเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล เช่น การเลี้ยงดู การรับรู้ การเรียนรู้ วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละสังคม เป็นต้น

พฤติกรรม

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายคำว่า “พฤติกรรม” ไว้ว่าคือ การกระทำ หรืออาการที่แสดงออกของกล้ามเนื้อ ความคิดและความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า

ซิมบาร์โด (Zimbardo 1996 : 4) อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคล กระทำ แสดงออก ตอบสนองหรือโต้ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง ที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ อีกทั้งวัดได้ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย ไม่ว่าจะการแสดงออก หรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกาย

โดยสรุป พฤติกรรมบุคคล หมายถึง การแสดงออกทางร่างกาย ความคิด และ ความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยบุคคลนั้นอาจจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวและผู้อื่นอาจจะ สังเกตเห็นหรือไม่สามารถสังเกตเห็นก็ได้

องค์ประกอบของพฤติกรรม (เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ 2540 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ 2546 : 86) กล่าวว่า มีองค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคล ซึ่งนอกจากจะมีอิทธิพล ทำให้บุคคลมีลักษณะและกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ยังมีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรอีกด้วย ได้แก่

1. การรับรู้ (perceptions) หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบและการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับในสิ่งแวดล้อม หนึ่ง ๆ บุคคลเลือกรับสิ่งเร้าต่างกัน และแต่ละบุคคลจะเลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่าเช่นเดียวกัน บุคคลจะจัดระเบียบและแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมของตนซึ่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของบุคคลนั้น

2. เจตคติ (attitudes) เจตคติเป็นสภาพความพร้อมทางด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งเป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ ความรู้และทำให้บุคคล พร้อมที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น

3. ค่านิยม (values) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในด้านจิตวิทยาของบุคคลที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้านเจตคติ ค่านิยม เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัดสิน ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ บทบาทของค่านิยมมีสองประการคือ ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติและประเมินผลว่า สิ่งใดดีหรือไม่ดี และทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างเจตคติ ความสนใจและความตั้งใจซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น

4. ภาวะรับการจูงใจ (motivation) หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ภาวะการจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงความต้องการของบุคคลแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่จะต้องนำมาพิจารณาด้วยเพื่อให้เข้าใจภาวะการจูงใจของบุคคลในองค์กรดียิ่งขึ้น ได้แก่

4.1 ลักษณะเฉพาะของบุคคล (individual characteristics) การเกิดภาวะรับการจูงใจในบุคคลซึ่งเริ่มต้นจากบุคคลมีความต้องการและความต้องการจะกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายเพื่อสนองความต้องการ โดยบุคคลจะต้องมีความสามารถและทักษะก่อนที่ภาวะรับการจูงใจจะเกิดขึ้น จะพบว่าองค์กรต่าง ๆ ควรมีโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถและทักษะแก่บุคลากร เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้ และที่สำคัญเป็นการสร้างภาวะรับการจูงใจให้แก่บุคลากร คือ การสร้างความตั้งใจที่จะทำงานสิ่งที่เขาสามารถทำได้

4.2 ลักษณะของงาน (characteristics of the job) งานบางชนิดจะมีลักษณะเป็นงานประจำ บางชนิดเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อม งานบางชนิดมีรางวัลในตัวเอง สำหรับผู้ปฏิบัติงาน บางชนิดมีลักษณะที่ก่อให้เกิดสภาวะรับการจูงใจให้เพิ่มการปฏิบัติงานอยู่ในตัวเอง ดังนั้นลักษณะของงานที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการเกิดสภาวะรับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน

4.3 ลักษณะของสิ่งแวดล้อมของงาน (characteristics of work environment) แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สิ่งแวดล้อมปัจจุบัน ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานระดับสูงกว่าตนกับบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสิ่งแวดล้อมของงานทั้งสองประเภทนี้มีอิทธิพลต่อการเกิดสภาวะรับการจูงใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ปัจจัยกำหนดพฤติกรรมบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550 : 23) กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ พฤติกรรมบางอย่างมีผลต่อบุคลิกภาพ และบุคลิกภาพก็มีผลต่อพฤติกรรม ซึ่งนอกจากบุคลิกภาพแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่ว ๆ ไป ประกอบด้วย

1. ภูมิหลังของบุคคล (biographical characteristic) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาวุฒิกรรมในการทำงานของบุคคลและสิ่งที่ควรศึกษาได้แก่ อายุกับการทำงาน เพศกับการทำงาน สถานภาพสมรสกับการทำงาน และความอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน

2. ความสามารถ (ability) ซึ่งเป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ โดยทั่วไปแล้ว ความสามารถของบุคคลในองค์กรแบ่งเป็น 2 ประการ ดังนี้

2.1 ความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) เป็นผลจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลแตกต่างกัน และสามารถวัดได้จากแบบทดสอบไอคิว (IQ)

ที่ประกอบด้วยความสามารถด้านความถนัด ความเข้าใจภาษา ความไวในการรับรู้ การให้เหตุผล เชิงอนุมานและอุปมาน ความเข้าใจในการมอบภาพและรูปทรงต่างๆ และความจำ

2.2 ความสามารถทางกายภาพ (physical ability) เป็นความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนในการทำงาน อาจมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร บุคคลที่มีสุขภาพดีจะมีความอดทนทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น ความคล่องตัว ความสามารถในการทรงตัว ความแข็งแรง ความยืดหยุ่น การประสานงานและความสมดุลของร่างกาย เป็นต้น

3. การเรียนรู้ (learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวรอันเป็นผลจากการฝึกฝนหรือมีการประสานงาน การเรียนรู้เกิดได้ทั้งพฤติกรรมที่ดีหรือเลว และทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน

การประเมินพฤติกรรม

การประเมินพฤติกรรมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน มีพฤติกรรมบางอย่างที่ง่ายต่อการประเมิน ขณะที่บางอย่างยุ่งยาก แต่ผลของการประเมินที่ดีจะสามารถอธิบายทฤษฎีหรือสมมติฐานได้ โดยสามารถประเมินได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาเก็บข้อมูลและใช้วิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมทางสถิติเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน

วิธีการประเมินพฤติกรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท (สม โภชน์ เอี่ยมสุภานิต 2550 : 65) ได้แก่

1. วิธีการประเมินโดยตรง (direct method of assessment) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมที่สุดของนักจิตวิทยา กลุ่มพฤติกรรมนิยม เนื่องจากวิธีการประเมินโดยตรงนี้ จะทำให้สามารถบอกถึงลักษณะพฤติกรรมโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการตีความ ซึ่งวิธีการประเมิน โดยตรง ที่นิยมมากที่สุด มี 4 วิธี ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม (observation) การสังเกตและบันทึกพฤติกรรมตนเอง (self-monitoring) การวัดผลงานที่เกิดขึ้น (measurement of product) และการวัดทางสรีรวิทยา (physiological measures)

2. วิธีการประเมินทางอ้อม (indirect method of assessment) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการประเมินทางจิตวิทยาโดยทั่วไป แต่ก็จัดว่าเป็นวิธีการที่มีปัญหา เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินนั้นไม่มีความหมายด้วยตัวเอง หากแต่ต้องผ่านกระบวนการตีความ ซึ่งอาจถูกหรือผิดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับความตรง (validity) และความเที่ยง (reliability) วิธีการประเมินทางอ้อมที่นิยมมี 3 วิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ (interview) การรวบรวมข้อมูลจากบุคคลอื่น (information from other people) และการรายงานตนเอง (self report)

การปรับพฤติกรรม

การปรับพฤติกรรม หมายถึง การประยุกต์หลักการพฤติกรรมหรือหลักการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม โดยเน้นที่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้หรือวัดได้เป็นสำคัญ โดยมีลักษณะสำคัญของการปรับพฤติกรรม (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต 2550 : 68) ได้แก่

1. มุ่งพฤติกรรมโดยตรง โดยพฤติกรรมนั้นต้องสังเกตเห็นได้และวัดได้ตรงกัน
2. ไม่ใช่คำที่เป็นการตีตรา เช่น คำว่าก้าวร้าว ฉลาด โง่ เกเร ชี้เกียด เก่ง เป็นต้น เพราะคำตีตรามักจะเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ๆ ที่รวมพฤติกรรมหลาย ๆ ลักษณะเข้าด้วยกัน จึงทำให้ไม่ชัดเจนยากแก่การสังเกตให้ตรงกัน และยากแก่การจัดโปรแกรมการปรับพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้บุคคลที่ถูกตีตราอาจจะพยายามทำตนให้มีลักษณะเหมือนกับที่ถูกตีตราด้วย
3. พฤติกรรมที่ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่ปกติหรือผิดปกติก็ตาม ย่อมเกิดจากการเรียนรู้ในอดีตทั้งสิ้น ดังนั้นพฤติกรรมเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้
4. การปรับพฤติกรรมจะเน้นที่สภาพและเวลาในปัจจุบันเท่านั้น หากวิเคราะห์ได้ว่า สิ่งเร้า/ผลกระทบใดที่ทำให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือลดลงในสภาพปัจจุบัน สามารถทำให้ปรับสิ่งเร้าและผลกระทบนั้นได้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้พฤติกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายได้
5. การปรับพฤติกรรมเน้นที่วิธีการทางบวก เพราะเป้าหมายของการปรับพฤติกรรมเน้นที่การเพิ่มและสนับสนุนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น และวิธีการทางบวกนั้นมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดปัญหาทางอารมณ์น้อยกว่าการลงโทษ แต่การลงโทษควรนำมาใช้อย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลมีพฤติกรรมที่รุนแรงหรือเป็นอันตรายต่อชีวิต และใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลนั้นชั่วขณะหนึ่ง เพื่อจะได้สร้างเสริมพฤติกรรมใหม่ ที่พึงประสงค์ได้
6. วิธีการปรับพฤติกรรมนั้นสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะปัญหาของแต่ละบุคคล เนื่องจากมีความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการดำเนินการปรับพฤติกรรมจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย
7. วิธีการปรับพฤติกรรม เป็นวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้วว่ามีประสิทธิภาพ และได้ผลโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย 9 วิธี ได้แก่
 - 7.1 การลดความรู้สึกลักษณะเป็นระบบ (systematic desensitization) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อลดความกลัว/วิตกกังวลที่ดูกว้างเกินไป โดยที่บุคคลไม่สามารถที่จะจัดการกับสิ่งเร้าที่กำหนดเงื่อนไขนั้นได้เลย เช่น ความมืด ความสูง เป็นต้น และยังเป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้บำบัดความกลัว/วิตกกังวลที่ไม่มีเหตุผลได้ด้วย

7.2 การฝึกการกล้าแสดงออก (assertive training) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 การจัดการเงื่อนไขผลกระทบ (contingency management) เป็นเทคนิคที่ใช้การเสริมแรงทางบวก โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ การวางเงื่อนไขแบบการกระทำของ สกินเนอร์ (Skinner) ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมบุคคลจะเพิ่มหรือลดเป็นผลมาจากผลกระทบของพฤติกรรมนั้น ถ้าได้รับผลกระทบที่เป็นตัวเสริมแรงทางบวก พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

7.4 การควบคุมด้วยสิ่งที่ไม่พึงพอใจ (aversive control) เป็นเทคนิคที่ใช้ลดพฤติกรรม แต่ก่อนข้างมีปัญหาในแง่ของศีลธรรม เพราะมักก่อให้เกิดความเจ็บปวดทางร่างกาย/จิตใจ หรืออาจจะพร้อม ๆ กัน จึงเป็นเทคนิคที่ไม่นิยม เนื่องจากการปรับพฤติกรรมโดยใช้การลงโทษ

7.5 การหยุดยั้ง (extinction) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อลดพฤติกรรมเฉพาะ โดยการลดการเสริมแรง เนื่องจากพฤติกรรมใดที่เคยได้รับการเสริมแรงแล้ว ระวังการให้การเสริมแรงต่อพฤติกรรมนั้น โดยทั่วไปพฤติกรรมที่ถูกหยุดยั้งจะค่อย ๆ ลดความถี่ของการเกิดพฤติกรรมลง

7.6 กระบวนการเสนอตัวแบบ (modeling procedure) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ทั้งการลดและการเพิ่มพฤติกรรม การเสริมแรงพฤติกรรมใหม่ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

7.7 การวางเงื่อนไขภายใน (convert conditioning) เป็นเทคนิคที่อาศัยการจินตนาการในการดำเนินการปรับพฤติกรรม

7.8 การปรับพฤติกรรมทางปัญญา (cognitive behavior modification) เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากพื้นฐานทางทฤษฎีการเรียนรู้ นับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล แต่ทว่าเป็นวิธีที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงและไม่ยืดหยุ่น การปรับพฤติกรรมทางปัญญานี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเปลี่ยนความคิด การตีความ การตั้งข้อสันนิษฐาน/กลวิธีในการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งคือ การเปลี่ยนตัวแปรทางปัญญา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั่นเอง

7.9 การควบคุมตนเอง (self-control) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อให้พฤติกรรม เป้าหมายนั้นคงอยู่และแผ่ขยายได้ กระบวนการสำคัญของเทคนิคเหล่านี้คือ บุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการในการปรับพฤติกรรมด้วยตนเองทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และที่สำคัญคือบุคคลต้องมีทักษะในการควบคุมตนเอง เพื่อให้สิ่งเร้าภายนอกมีอิทธิพลกับบุคคลน้อยที่สุด

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร (organization)

องค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ สร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการออกสู่สังคม ซึ่งองค์กรถือว่าเป็นหน่วยทางสังคม ที่รู้จักกันและการประสานเข้าด้วยกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Scott and Jaffe 1991 : 14 , Gibson, Ivancevich and Donnell 1997 : 14) ลักษณะสำคัญขององค์กรจะประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

1. มีการรู้จักและประสานงานกัน (consciously coordinated) หมายถึง การมีบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่พร้อมกับการมีการรวมกันอยู่โดยแบ่งเป็นชั้นระดับและหน้าที่

2. มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (social entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่มีการรวบรวมกลุ่มคนเข้ามาร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยมีสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรพยายามจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจหรือปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลง ทั้งนี้ก็เพื่อให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรม หรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้

3. มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (identifiable boundary) คือ กลุ่มดังกล่าวจะรวมตัวกัน และมีการสร้างสัญลักษณ์หรือสิ่งที่บอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศ ที่มีขอบเขตแจ้งชัดของตนเอง ขอบเขตดังกล่าวอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้างและในเวลาเดียวกัน ภายในกลุ่มองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียมพิธีการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเอง ต่างจากองค์กรอื่นได้ด้วย

4. มีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuing bond) หมายถึง การมีกลุ่มบุคคลขององค์กร ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาด้วย โดยมีคนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มหลักที่จะทำงานอยู่กับองค์กร

5. มีเป้าหมาย (goals) องค์กรทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างมีเป้าหมายที่สูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง เป้าหมายองค์กรเป็นเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มคนที่ซึ่งส่วนใหญ่จะมีระดับความยากและขอบเขตของความสำคัญและขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร

ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร สามารถแยกพิจารณาออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยองค์กรที่มีรูปแบบทางการ ไม่เป็นทางการ และปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอกองค์กร มีรายละเอียด ดังนี้ (Senior 2002 : 26-27)

1. ปัจจัยองค์กรที่มีรูปแบบทางการ ประกอบด้วย เป้าหมาย (goal) โครงสร้างองค์กร (organizational structure) กลยุทธ์องค์กร (strategy) การจัดการ (management) ระบบการให้ผลรางวัลตอบแทน (reward systems) การควบคุมและระบบการควบคุม (controls and control systems) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resources development) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 เป้าหมาย หมายถึง ผลผลิตที่ทำได้ เป้าหมายที่ดีโดยมากควรจะต้องสามารถระบุได้ชัดเจน ซึ่งในทางปฏิบัติในทางธุรกิจมักกำหนดเป็นจำนวนที่จะสามารถวัดได้ง่าย พร้อมกับสามารถติดตามความก้าวหน้าเป็นขั้น ๆ สูงเป้าหมายได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประเมินผลความก้าวหน้าของงานที่ทำไปนั้นด้วย

1.2 โครงสร้างองค์กร หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนให้สามารถทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ ช่วยให้รู้ได้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งงานใด และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไร หากไม่มีการแบ่งขอบเขตที่ชัดเจน จะก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ กลายเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความอึดอัด และขัดแย้งระหว่างกัน

1.3 กลยุทธ์องค์กร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรวางแนวทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบความต้องการและสถานะองค์กร โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์กรในระยะยาว แล้วนำมากำหนดแผนงาน การปฏิบัติงานและการควบคุม ซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันหรือเจริญก้าวหน้าได้

1.4 การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการกำหนดแนวทางนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน การตรวจสอบและการทำงานร่วมกับผู้อื่นรวมถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ

1.5 ระบบการให้ผลรางวัลตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถทำงานให้กับองค์กร โดยทั่วไปอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทรางวัลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น เงินเดือน เงินโบนัส เป็นต้น ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ รางวัลผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือในผลสำเร็จของงานหรือความพึงพอใจที่สามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้

1.6 การควบคุมและระบบการควบคุม หมายถึง เครื่องช่วยชี้นำให้องค์กรได้ดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ การควบคุมที่กำหนดไว้ การควบคุมที่กำหนดขึ้นจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าระหว่างนี้ กิจกรรมต่าง ๆ กำลังดำเนินไปนั้น จะไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ลักษณะของการควบคุมนี้มีอยู่ 2 แนวทาง คือ การควบคุมจากภายใน และการควบคุมจากภายนอก สำหรับการควบคุมภายในก็คือ สภาพที่ตัวผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างจริงจังหรือเป็นการควบคุมตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องมีระบบการควบคุมจากองค์กรด้วย

1.7 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้รวมถึงการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรจำเป็นต้องได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความจำเป็นของงานเป็นลำดับแรก นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การอบรมและพัฒนาความรู้จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)

2. ปัจจัยองค์กรที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ (decision making) บรรยากาศองค์กร (climate) ภาวะผู้นำ (leadership) และนโยบาย (policy) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การตัดสินใจ หมายถึง การชี้ขาดที่จะลงมือปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่จะวัดประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ หากการตัดสินใจถูกกำหนดขอบเขตและจัดไว้เป็นระบบ ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานได้คล่องตัว เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลผลิตหรือผลงานที่จะออกมาและมีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนางาน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน และรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

2.2 บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น การทำงานที่อบอุ่นเต็มไปด้วยมิตรจิตและการช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ หรือมีสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ เช่น ได้มีโอกาสเข้าฝึกทำงานกับเครื่องจักรทันสมัย หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น บรรยากาศขององค์กรอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่วไปรอบตัว แต่บรรยากาศขององค์กรมีผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานสูง

2.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถโน้มน้าวชี้นำ กระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำนี้มีอิทธิพลต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา วางแผน ตัดสินใจและรับผิดชอบความอยู่รอดหรือการพัฒนาองค์กร

2.4 นโยบาย หมายถึง การกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรที่วิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เป็นแนวทางที่ผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ นำไปกำหนดมาตรการ แผนงาน หรือ โครงการรองรับเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอกองค์กร ได้แก่

3.1 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี องค์กรต้องได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคมภายนอก เทคโนโลยี ได้แก่ เครื่องมือหรือวัสดุในการทำงาน รูปแบบวิธีการหรือองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

3.2 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นความเชื่อ ประเพณี ค่านิยม บรรทัดฐานต่าง ๆ เจตคติของคน ภาษา และแรงจูงใจในการทำงานของคนในสังคมที่แวดล้อมองค์กรอยู่

3.3 ปัจจัยด้านนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นเรื่องของการใช้อำนาจรัฐ และการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีผลต่อองค์กร

3.4 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ระดับจำนวนประชากร รายได้ โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือการประกอบอาชีพคนในสังคม

กระบวนการทัศน์การออกแบบองค์กร

ด้าฟท์ (Daft 2001 : 26) ได้เสนอทวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการทัศน์การออกแบบองค์กรต่าง ๆ ไว้ สองลักษณะ คือ กระบวนการทัศน์เดิมกับกระบวนการทัศน์ใหม่ การออกแบบองค์กรตามกระบวนการทัศน์เดิมจะมีลักษณะการจัดโครงสร้างที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่คับแคบ เป็นองค์กรปิดเน้นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน การจัดระบบต่าง ๆ ในองค์กรเน้นความเป็นทางการมีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานประจำในขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ ซึ่งการออกแบบองค์กรลักษณะนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมนอกองค์กรมีความคงที่ และต้องการเน้นผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

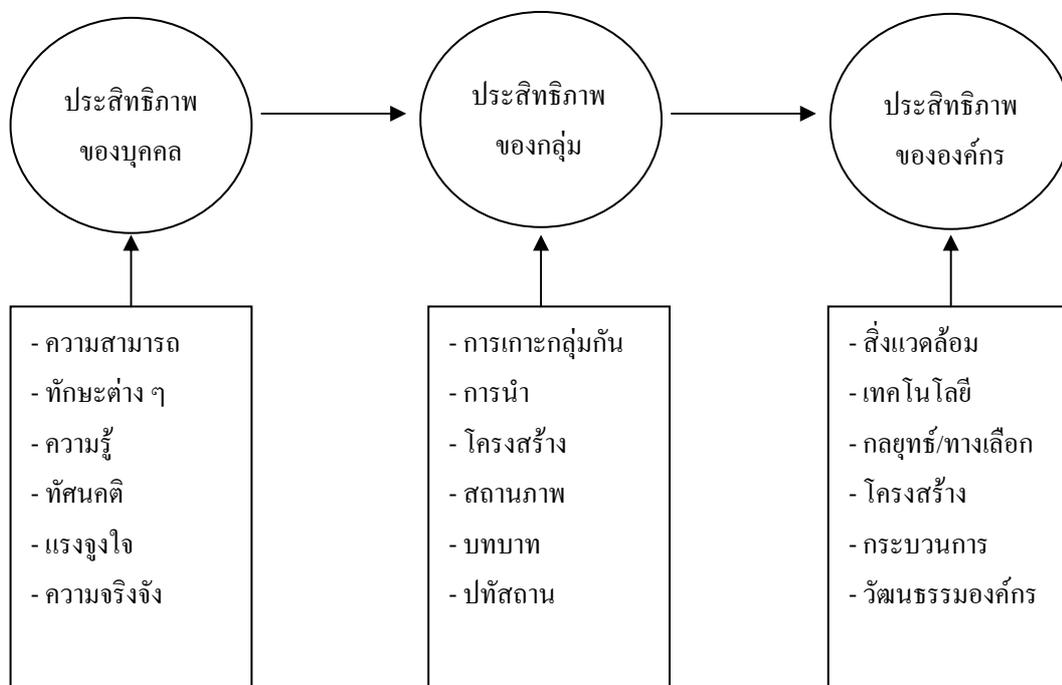
การออกแบบองค์กรกระบวนการทัศน์ใหม่จะเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันต่อสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีความวุ่นวายเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมุ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่ามุ่งประสิทธิภาพของงานอย่างเดียว การดำเนินการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เน้นกลยุทธ์การสร้างร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กรอย่างรอบด้าน และเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับงานและเพิ่มผลผลิตของงานมากกว่าการทำงานประจำ ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเติบโต ดังนั้น การออกแบบองค์กรตามกระบวนการทัศน์ใหม่นี้ ก่อนข้างได้รับความสนใจและเป็นเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนร่วมรับรู้และ

ยอมรับในวิสัยทัศน์องค์กร ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่มากกว่าที่จะใช้วิธีการแบบเดิม ๆ มีระบบที่พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีลักษณะทั้งแนวราบและแนวดิ่ง โดยปราศจากความเกรงกลัวหรือวิตกกังวล และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จขององค์กร

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ความมีประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสำเร็จในการทำงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างไว้ โดยความมีประสิทธิภาพขององค์กรนี้ มีสิ่งสำคัญที่อยู่เบื้องหลังควบคู่กันกับประสิทธิผล คือ ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แต่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์ 2541 อ้างถึงในประวิต เอรารวรรณ์ 2548 : 17)

กิบสัน ไอแวนเชวิช และ โคนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly 1997 : 14) ได้เสนอแนวคิดที่ ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 ที่มาของประสิทธิภาพองค์กร

ที่มา : Gibson, Ivancevich and Donnelly, Organ-Behavior Structure Process (USA : McGraw-Hill Companies, 1997), 14.

การพัฒนาองค์กร (organizational development : OD)

กิบสัน ไอแวนเซวิชและ โคนเนลลี (Gibson Ivancevich and Donnelly 1997 : 455) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการดำเนินการปรับปรุงสภาวะปกติขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติภายในองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และสังคมทั่วไป รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้ทันสมัยและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพและพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร

1. สาเหตุของการพัฒนาองค์กร

องค์กรต่าง ๆ ต้องพยายามปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตได้ต่อไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกในองค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) ที่ดี และนอกจากองค์กรจะต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมและแรงกดดันอย่างสร้างสรรค์แล้ว ยังต้องทำการปรับตัวในเชิงรุก (proactive) ด้วย กล่าวคือ ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เพราะการปรับตัวตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อปัญหา (reactive) อาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาก้าวหน้าได้ทันต่อสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรจึงกลายเป็นทั้งหลักการ เทคนิค และเครื่องมือที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคต สรุปสาเหตุที่องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาองค์กร ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

1.2 แรงผลักดันของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจทั้งด้านการผลิตและการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ

1.3 ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบและระดับที่หลากหลายขึ้น เช่น การรีปรับระบบ (reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (business unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (delayer) หรือการลดขนาดองค์กร (downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารต้องเตรียมความพร้อมในการวางแผนให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

1.4 ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดัน และสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจจะสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กร โดยอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การสังเคราะห์คำตอบ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างดี

1.5 การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากแรงผลักดันของกระแสดำเนินงานอย่างโปร่งใส และมีคุณธรรม จากปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น รัฐบาลท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน และลูกค้าแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ยังตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้มีความพอใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมที่จะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตน เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

2. ลักษณะของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (Senior 2002 : 302)

2.1 ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

2.2 ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะปานกลางหรือระยะยาว

2.3 การพัฒนาองค์กรนั้น เกี่ยวพันกับทุกส่วนในองค์กร ไม่ใช่เป็นการดำเนินการหรือมีผลกระทบเฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

2.4 เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร โดยเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าด้วยกัน

2.5 การบริหารองค์กรต้องร่วมดำเนินการให้มีการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.6 เกี่ยวพันกับผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวย (facilitator) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.7 การให้ความสำคัญกับแผน แต่กระบวนการสามารถปรับได้ตามสถานการณ์มากกว่าที่จะดำเนินตามแผนทั้งหมด เพื่อตอบคำถามว่า “จะอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”

3. แนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ประวิต เอรารธรรม์ (2548 : 23) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน สามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้หลายวิธี ตั้งแต่การใช้มาตรฐานความรุนแรงและหวังผลฉับพลัน โดยทำการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน และใช้อำนาจเบ็ดเสร็จจากบนลงล่าง จนถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากสมาชิกที่เกี่ยวข้องหรือปล่อยให้เปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติ จากการศึกษาเราอาจจะสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมี 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงปฏิวัติ (revolutionary change) การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (evolutionary change) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (planned change) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การเปลี่ยนแปลงปฏิวัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิบัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความไม่พอใจให้แก่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งจะได้รับผลกระทบกระเทือนทั้งในด้านตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์หรือสถานภาพ และยังสร้างความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ หรือระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

3.2 การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้า ๆ จากภายใน ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่กระทบกับความรู้สึก

3.3 การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพราะได้มีการศึกษา วิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญ การวางแผนเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า จะทำอย่างไร ทำที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ งานเสร็จเมื่อใดและจะประเมินอย่างไรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปตามขั้นตอนสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์

4. การพัฒนาองค์กรภาครัฐ (organizational development in public sector)

แม็คคอนกี (Mcconkie 1993 : 632-642) ได้เสนอว่า การพัฒนาองค์กรภาครัฐนั้น มีความยุ่งยากและมีปัญหา ซึ่งต้องตระหนักดังต่อไปนี้

4.1 ปรัชญาพื้นฐานแตกต่างจากองค์กรภาคเอกชน องค์กรภาครัฐจะมีแนวโน้มเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารเป็นพิธีการ (bureaucratic norms) มีรูปแบบพฤติกรรมเป็นทางการ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงยากและมีความละเอียดอ่อนหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยในบางองค์กร

4.2 องค์กรภาครัฐมีการมอบอำนาจหน้าที่และจัดกระบวนการตัดสินใจหลายชั้น มีการตรวจสอบและการรายงานหลายระดับ ซึ่งมีความยุ่งยากในการพัฒนาองค์กรเพราะมีคนจำนวนมากหลายระดับเข้ามาเกี่ยวข้อง และสวนทางกับวิถีคิดที่ต้องการให้การสนับสนุนในองค์กร และการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว

4.3 มีความยุ่งยากในการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กร งบประมาณที่มาจากภายนอกมีจำนวนน้อย ต้องรอกการสนับสนุนจากหน่วยงานบังคับบัญชา และต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติหลายคนหลายขั้นตอน จึงเสี่ยงต่อการไม่ยอมรับ หากขาดการสื่อสารที่ดี

4.4 องค์กรภาครัฐมีความสนใจต่อประเด็นปัญหาที่หลากหลาย มีนโยบายการให้รางวัลและการสร้างค่านิยมในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กรจึงมีลักษณะดำเนินการในกลุ่มเล็ก ๆ เช่น ทำในกลุ่ม หรือฝ่ายเดียว เป็นต้น

4.5 คนในองค์กรภาครัฐจะมีอุปนิสัยในการปฏิบัติงานที่ยึดติดกฎระเบียบ และไม่ต้องการเสี่ยง วิธีการปฏิบัติต้องมีความรอบคอบและมีเหตุผล ดังนั้นจะเห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพในองค์กรภาครัฐจึงมีความล่าช้า

4.6 การตัดสินใจในองค์กรภาครัฐ จะกระทำจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ซึ่งขัดแย้งกับวิถีคิดในการพัฒนาองค์กรที่ต้องเพิ่มการควบคุมและการนำตนเอง (self-direction) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น กระบวนการแทรกเสริมจึงเป็นเหมือนการดำเนินการที่สนับสนุนนโยบายของผู้บริหารระดับสูงถึงแม้ว่านโยบายบางอย่างไม่มีความจำเป็นหรือเหตุผลที่ต้องปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยแบ่งออกเป็นระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร (Scott and Jaffe 1991) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปดังตารางต่อไปนี้

สรุปแนวคิดลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล

นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล ได้แก่ (Tracy 1990, Scott and Jaffe 1991, Tebbit 1993, Gibson 1995, Clutterbuck and Kernaghan 1995, Byham 1998, Zimmerman 2000, Greasley and King 2005, Alsop 2006 and Breeding 2008) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดคุณลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจ ระดับบุคคล

คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	Tracy (1990)	Scott and Jaffe (1991)	Tebbit (1993)	Gibson (1995)	Clutterbuck (1995)	Byham (1998)	Zimmerman (2000)	Greasley and King (2005)	Alsop (2006)	Breeding (2008)
ระดับบุคคล	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ตระหนักในคุณค่าแห่งตน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
2. มีความพึงพอใจในงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
3. ความมีอิสระ		✓			✓	✓				✓
4. กำหนดเป้าหมายตนเอง		✓		✓	✓	✓				
5. สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่างๆ	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓
6. พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓
7. พึงพอใจในตนเอง				✓		✓	✓			
8. มีความยึดมั่นผูกพันในองค์กร	✓		✓		✓			✓	✓	✓
9. มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่	✓	✓			✓	✓				
10. มีความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก				✓	✓					
11. มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
12. มีความสามารถในการให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	✓			✓	✓			✓	✓	

จากตารางที่ 3 พบว่าคุณลักษณะที่มีผู้กล่าวไว้มากที่สุด 7 คุณลักษณะ คือ 1) ตระหนักในคุณค่าแห่งตน 2) มีความพึงพอใจในงาน 3) สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ 4) พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ 5) มีความยึดมั่นผูกพันในองค์กร 6) มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน และ 7) มีความสามารถในการให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

สรุปแนวคิดลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงานได้แก่ (Tebbit 1993, Conger and Kanugo 1993, Clutterbuck and Kernaghan 1995, Kinlaw 1995 and Alsop 2006) (ยงยุทธ เกษสาคร 2541) สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงแนวคิดคุณลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงาน

คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	Tebbit (1993)	Conger and Kanugo (1993)	Clutterbuck (1995)	Kinlaw (1995)	Laschinger (2001)	Alsop (2006)	ยงยุทธ เกษสาคร (2541)
ระดับทีมงาน	1	2	3	4	5	6	7
1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	✓				✓	✓	✓
3. ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน	✓		✓		✓	✓	
4. สมาชิกภายในทีมงานมีส่วนร่วมในการเลือกผู้นำ			✓				
5. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล		✓	✓	✓	✓	✓	
6. การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน	✓		✓		✓	✓	

จากตารางที่ 4 พบว่าคุณลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงานที่มีผู้กล่าวถึงมากที่สุด 5 คุณลักษณะด้วยกันคือ 1) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานที่ดี 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกันภายในทีมงาน 4) ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่าง ๆ กำหนดโดยทีมงานเป็นผู้มีส่วนร่วมและเห็นชอบร่วมกัน และ 5) การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งทั้ง 5 ข้อนี้จะเป็นเรื่องของข้อมูลข่าวสารที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว ส่วนคุณลักษณะที่มีผู้กล่าวถึงน้อยที่สุด คือ สมาชิกภายในทีมงานมีส่วนร่วมในการเลือกผู้นำ

สรุปแนวคิดลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กร

นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กรได้แก่ (Scott and Jaffe 1991, Finegan 1993, Tebbit 1993, Clutterbuck and Kernaghan 1995, Gomez and Rosen 2001, Lashinger 2001 and Alsop 2006) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กรสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กร

คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	Scott and Jaffe (1991)	Finegan (1993)	Tebbit (1993)	Clutterbuck and Kernaghan (1995)	Gomez and Rosen (2001)	Lashinger (2001)	Ozaralli (2003)	Breeding (2008)
ระดับองค์กร	1	2	3	4	6	7	8	9
1. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่		✓		✓		✓		✓
2. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขตที่กำหนด	✓	✓				✓	✓	
4. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ		✓		✓	✓		✓	
5. มีการคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง		✓		✓		✓		
6. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	✓	✓			✓	✓	✓	
7. ลักษณะของวัฒนธรรมเป็นลักษณะของความร่วมมือ	✓			✓		✓		
8. มีการทดลอง คิดค้น หาวิธีใหม่ๆ			✓			✓		
9. การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มงาน	✓		✓		✓		✓	✓
10. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับในองค์กรทุกระดับสายงาน			✓			✓	✓	

จากตารางที่ 5 พบว่าคุณลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กรนั้น มีผู้กล่าวถึงมากที่สุด 7 คุณลักษณะ คือ 1) สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ 2) มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง 3) การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มงาน 4) มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต และ 7) มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ส่วนคุณลักษณะที่มีผู้กล่าวถึงน้อยที่สุด คือ มีการทดลอง คิดค้น หาวิธีใหม่ๆ และมีการคาดหวังต่อการปฏิบัติงานสูง

3. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของรัฐที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ แต่จากอดีตรัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2542) เอกชนได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประชากรควบคู่กับรัฐอย่างต่อเนื่องในส่วนของการทำงานดูแลการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีคุณภาพนั้น รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ฉบับแรกในปี พ.ศ. 2461 เพื่อการควบคุมการตรวจนิเทศให้โรงเรียนราษฎร์ในยุคนั้น ๆ ดำเนินการอย่างถูกต้อง ต่อมาในปีพ.ศ. 2476 ได้ประกาศจัดตั้งเป็นกองโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยให้มีหน้าที่ควบคุมดูแล กำกับติดตามตรวจสอบและพัฒนาโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ แต่เนื่องจากโรงเรียนเอกชนได้ขยายการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถบริหารได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน รัฐบาลจึงปรับปรุงกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้น เป็นหน่วยงานระดับกรม ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 (29 กันยายน 2515) โดยโอนบรรดาอำนาจหน้าที่กิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้างและเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองโรงเรียนราษฎร์ มาเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนหรือเรียกชื่อย่อว่า สช. ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 เป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2542 : 1) และต่อมาในปี พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการให้โอนบรรดาอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไปเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ และได้เปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และปัจจุบันได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และได้เปลี่ยนชื่อจากสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปัจจุบันยังคงใช้ชื่อสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจนกว่าจะมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้
(พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 2551 : 9)

1. รับผิดชอบงานธุรการและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ
2. เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ
3. ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาเอกชน
4. รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับกองทุน
5. ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชน
6. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชนตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

กล่าวได้ว่าเอกชนดำเนินงานก่อนการศึกษาในระบบโรงเรียนของภาครัฐ คือ เริ่มตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา (สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2198-2231) โดยบาทหลวงชาวฝรั่งเศสมาขอจัดตั้งโรงเรียนเพื่อเผยแผ่คริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิก โรงเรียนนี้เรียกกันว่าทั่วไปว่า “โรงเรียนสามเณร” ซึ่งเป็นการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนครั้งแรก แต่เมื่อ สิ้นรัชกาลเกิดการจลาจลและการต่อต้านชาวต่างประเทศขึ้น ระบบโรงเรียนจึงสูญสลายไปจนถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ (พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2394-2411) ซึ่งเป็นยุคของการเผยแผ่ศาสนาควบคู่ไปกับการให้การศึกษาหาความรู้ ผู้นำในระดับสูงของยุคนั้นให้ความสนใจที่จะแสวงหาความรู้และวิทยาการทันสมัยต่าง ๆ ต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาแบบสมัยใหม่ (แบบตะวันตก) และขยายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามความนิยมที่มีมากขึ้นตามลำดับ โรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้นในระยะแรกและยังดำเนินการอยู่จนถึงปัจจุบันนี้ ได้แก่ โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี (พ.ศ. 2408) โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (พ.ศ. 2413) โรงเรียนราชินี (พ.ศ. 2446) เป็นต้น โรงเรียนเหล่านี้ถึงแม้ว่าจะจัดตั้งมานานนับร้อยปีแล้ว แต่ได้รับความศรัทธาและความนิยมมาโดยตลอด เนื่องจากประชาชนมีความมั่นใจในคุณภาพของการศึกษาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั่นเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2542 : 2)

บทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ในส่วนของการจัดการศึกษาเอกชน โรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติ โดยมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ ทำให้รัฐประหยัดงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาในส่วนนี้ และสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการขยายการศึกษาในส่วนอื่น ๆ ได้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน สามารถพัฒนาและนำนวัตกรรม

การศึกษา มาใช้ในการเรียนการสอน ได้ดีกว่าโรงเรียนของรัฐ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องระเบียบทางราชการ ดังนั้นรัฐจึงเปิดโอกาสให้เอกชนที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีเจตจำนงที่จะจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นผู้จัดร่วมจัดและร่วมรับภาระในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2539 : 19) โดยรัฐได้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาภาคเอกชนให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการและการบริหารรวมทั้งปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาเอกชนทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชน ให้มีคุณภาพและสามารถดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 สำหรับอำนาจหน้าที่ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีดังนี้

1. เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
2. เสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน
4. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างการบริหารงาน

การแบ่งส่วนราชการของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการปรับเปลี่ยนมาเป็นลำดับ ปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการให้โอนบรรดาอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ไปเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการและได้เปลี่ยนชื่อหน่วยงานดังกล่าวเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ 2546 : 54) โดยมีหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้แก่ กลุ่มงานเลขานุการกรม กลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการ กลุ่มงานทะเบียน กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษาและกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สถาพร บุตรไสย (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครูพบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับที่สอนและระยะเวลาในการรับราชการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดและตำแหน่งหน้าที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 โดยครูที่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจสูงกว่าครูที่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี และผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจสูงกว่าครูผู้สอน

ประวิต เอรารธรรม์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนและเพื่อศึกษาและประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครู จากการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้น การวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและเลือกโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเป็นกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ (1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การวางระบบการทำงานใหม่ (3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูและผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

กฤติยา วงศ์ก้อม (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูด้านการประเมินการเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมสร้างพลังอำนาจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พบว่ารูปแบบที่เหมาะสมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

การวางแผนการพัฒนา การปฏิบัติการพัฒนาครูและผลการประเมินการพัฒนาครู ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีส่วนประกอบที่สัมพันธ์กัน และรูปแบบการพัฒนาครูดังกล่าวเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ ถูกต้องเหมาะสมและครูมีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาครูและต่อบทบาทของผู้วิจัยด้านกระบวนการพัฒนาครู การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน การสร้างความกระจำงัดและการมีเสรีภาพทางการคิดอยู่ในระดับมาก

อติพร ทองหล่อ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ อาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และเปรียบเทียบคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานและคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตนและการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง เมื่อสร้างและพัฒนารูปแบบเสร็จแล้วนำไปทดลองกับกลุ่มอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างาน ผลการศึกษาพบว่าภายหลังการทดลองคุณลักษณะกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การหรือการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง คือ การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ

ปิยะธิดา วรญา โฉนปกรณ์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา วิจัยและวัดผลการศึกษา จำนวน 80 คน ผลการศึกษาพบว่าตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งพิจารณาได้ 2 มิติ คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 102 ตัวชี้วัดอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ดังนี้ ความพึงพอใจต่องาน การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตน

สุชาดา เศรษฐจิธร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การระบุนสาเหตุ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความสามารถในการวิจัยของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าผู้ป่วยมีความสามารถในการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านการศึกษาและการศึกษาอบรมด้านการวิจัย มีความสัมพันธ์กับความความสามารถในการวิจัยของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความความสามารถในการวิจัยของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน การระบุนสาเหตุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

ความสามารถในการวิจัยของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการวิจัยของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มณี ลีศิริวัฒนกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความทนทานของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าระดับการศึกษา การได้รับการอบรมด้านการบริหาร ความทนทาน การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในด้านการได้รับทรัพยากรและภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางลบกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

อารี แดงอุทัย (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนของพนักงานครูใน โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 12 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บ็อกเกอร์และโซเมท (Bogler and Somech 2004 : บทคัดย่อ) ศึกษาอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีต่อความมุ่งมั่นต่อองค์กร ความผูกพันต่อวิชาชีพและพฤติกรรมพลเมืองขององค์กร พบว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพและความเชื่อมั่นในตนเองทำนายความมุ่งมั่นต่อองค์กร และความผูกพันต่อวิชาชีพครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเชื่อมั่นในตนเองและสถานภาพทำนายพฤติกรรมพลเมืองขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วู (Wu 1994 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนรัฐบาล เพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพศ วุฒิการศึกษาและสถานภาพทางการสอน สามารถร่วมกันทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และเพศสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพศ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรครูได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง “การศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรและ 2) เปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพ การดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีพ.ศ.2552 ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งและลูกจ้างประจำที่มีได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย จำนวน 209 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. จากจำนวนประชากรทั้งหมด 209 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ผลการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีนี้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน
2. คำนวณสัดส่วนในแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	กลุ่มงาน/ตำแหน่ง	ระดับผู้ปฏิบัติงาน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	ผู้เชี่ยวชาญ	2	1
2.	ผู้ตรวจสอบภายใน	2	1
3.	กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา	27	17
4.	กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา	16	10
5.	กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายนพิเศษ	17	11
6.	กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ	17	11
7.	กลุ่มงานนโยบายและแผน	16	10
8.	กลุ่มงานทะเบียน	13	8
9.	กลุ่มงานเลขานุการกรม	50	32
10.	กลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการ	49	31
	รวม	209	132

ตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรต้น คือ ข้อมูลส่วนบุคคลและตัวแปรตาม คือ ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรตามแนวคิดของสก็อตและเจฟเฟ้ โดยมีรายละเอียดคือ

ตัวแปรต้น คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน จำแนกรายละเอียด ดังนี้

1. เพศ แบ่งออกเป็น เพศหญิงและเพศชาย
2. อายุ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) 20-30 ปี 2) 31-40 ปี 3) 41-50 ปี และ 4) 50 ปีขึ้นไป
3. ประสบการณ์การทำงาน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) 1-5 ปี 2) 6-10 ปี 3) 11-15 ปี 4) 16-20 ปี และ 5) 20 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี และ 3) สูงกว่าปริญญาตรี
5. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ข้าราชการ และ 2) ลูกจ้างประจำ

6. กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา 2) กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา 3) กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ 4) กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ 5) กลุ่มงานนโยบายและแผน 6) กลุ่มงานทะเบียน 7) กลุ่มงานเลขานุการกรม 8) กลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการ และ 9) กลุ่มอื่น ๆ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญและผู้ตรวจสอบภายใน

ตัวแปรตาม คือ ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบด้วย

การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การตระหนักในคุณค่าแห่งตน ความพึงพอใจในงาน ความสามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ ความยึดมั่นผูกพันองค์กร ความไว้วางใจผู้ร่วมงานและความสามารถในการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

1. การตระหนักในคุณค่าแห่งตน หมายถึง การที่บุคคลสามารถรับรู้และแสดงออกด้วยความมั่นใจว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ มีคุณความดีและมีความสามารถ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ตนเองคิด ประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม โดยยึดมั่นอยู่ในคุณธรรม จริยธรรมของวิชาชีพ รู้จักให้เกียรติและยกย่องคนอื่นอย่างจริงใจ

2. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกของบุคคลต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ในด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญสถานการณ์ปัญหา การแก้ไขปัญหาตลอดจนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายท่ามกลางอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ

4. การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกและแสดงความเอาใจใส่ต่อความสำเร็จขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

5. การพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญ หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนตัวด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้นซึ่งจะช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น มีความรู้สึกเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มีการแสดงออกด้าน

ความคิดและการกระทำอย่างอิสระภายในขอบเขตของตนเอง เป็นการแสดงความสามารถของตนในการใช้ความรู้ ทักษะความชำนาญของตน โดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่นในการปฏิบัติงาน

6. ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน หมายถึง การที่ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจ เข้าใจความรู้สึกและเป็นมิตรต่อกัน

7. ความสามารถในการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ลอกเลียนแบบได้ และมีแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงาน หมายถึง คุณลักษณะของทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกัน มีข้อกำหนดคกฏเกณฑ์มาจากทีมงานและมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล

1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่ทุกคนในองค์กรมีอิสระในการรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. การกำหนดภาระงาน โดยความเห็นชอบร่วมกัน หมายถึง การที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงานเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร

4. ข้อกำหนดคกฏเกณฑ์มาจากทีมงาน หมายถึง การที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการกำหนดคกฏเกณฑ์ในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล หมายถึง การที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานเพื่อช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กร หมายถึง คุณลักษณะขององค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ มีสายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและมีการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มงาน

1. การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ หมายถึง การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีความรู้ที่จำเป็นก่อนการปฏิบัติงานจริง
2. สายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต หมายถึง การมีคู่มือปฏิบัติงานที่ดีซึ่งช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
5. การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง หมายถึง การที่บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
6. การพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน หมายถึง การที่บุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่งจะช่วยให้การประสานงานและการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list) และแบบเติมคำตอบ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) ได้แก่ ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงสุด สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำที่สุด จำนวน 65 ข้อ

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากเอกสาร รายงานวิจัย ตำราและวารสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อกำหนดนิยามและ

โครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด โดยกำหนดกรอบระยะเวลาการศึกษาหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีผู้ศึกษาไว้ เริ่มตั้งแต่ปี 1990-2008 โดยมุ่งที่จะศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร โดยจะทำการศึกษาวิเคราะห์สาระโดยจะใช้กรอบแนวคิดของหลักการที่ได้ศึกษาไว้มาดำเนินการดังนี้

1.1.1 ระดับบุคคล ผู้วิจัยใช้หลักการของคลัทเทอร์บุคและเคอร์นาแกน (Clutterbuck and Kernaghan 1995 : 52-54) และไบแฮม (Byham 1998 อ้างถึงในอดิพร ทองหล่อ 2546 : 42-43) เป็นกรอบในการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจได้แก่

- การตระหนักในคุณค่าของตนเอง
- ความพึงพอใจในงาน
- สามารถแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ
- ความยึดมั่นผูกพันองค์กร
- ความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

1.1.2 ระดับทีมงาน ผู้วิจัยจะใช้หลักการของคอนเจอร์และคานูโก (Conger and Kanungo 1993 : 471-482) เป็นกรอบในการวิเคราะห์คุณลักษณะของทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่

- การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- การกำหนดภาระงาน โดยความเห็นชอบร่วมกัน
- การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- ข้อกำหนด กฎเกณฑ์มาจากทีมงาน
- มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล

1.1.3 ระดับองค์กร ผู้วิจัยใช้หลักการของคลัทเทอร์บุคและเคอร์นาแกน (Clutterbuck and Kernaghan 1995 : 52-54) เป็นกรอบในการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่

- มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่
- สายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ
- มีคู่มือในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต
- มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างตารางสังเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดและเขียนข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ที่เหมาะสมกับบริบทของการนำไปใช้สำหรับแบบวัดในตอนที่ 2 การให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่าในแต่ละข้อในแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

1	หมายถึง	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจต่ำที่สุด
2	หมายถึง	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจต่ำ
3	หมายถึง	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจปานกลาง
4	หมายถึง	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูง
5	หมายถึง	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อคำถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา 1 คน (รายนามของผู้ทรงคุณวุฒิปปรากฏในภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความถูกต้องของภาษาและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกข้อคำถาม โดยใช้เกณฑ์ในการตัดสินความตรงเชิงเนื้อหาของศิริชัย กาญจนวาสี (2544) ที่กำหนดว่า ค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้ต้องมากกว่าหรือเท่ากับ .50 จึงถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับข้อความที่ต้องการวัด โดยที่

+1 = แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการ

0 = ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการ

-1 = แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการ

โดยใช้สูตรในการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Item Objective Congruence) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ = ผลคะแนนรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามครั้งนี้ ข้อคำถามเกือบทุกข้อ มีค่าดัชนี IOC อยู่ระหว่าง .67-1.00 มีข้อคำถามเพียง 6 ข้อ ที่มีค่าดัชนี IOC ต่ำกว่า .50 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัย จึงได้ตัดข้อความทั้ง 6 ข้อนี้ออก และแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามจากข้อเสนอแนะที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองกับกับบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient alpha) ของครอนบาค (cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .90

ขั้นตอนที่ 6 นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเสนอไปยังผู้อำนวยการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล
2. ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2552 ด้วยตนเองพร้อมชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด โดยส่วนมากบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ให้ไปรับแบบสอบถามคืนหลังจากนั้นในวันถัดไป ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้จำนวน 132 ฉบับ จากนั้นบันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามลงในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในด้านบุคคล ทีมงาน และองค์กร ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยนำค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเทียบเกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

เกณฑ์การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับต่ำที่สุด
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับต่ำ
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับสูง
 คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับสูงที่สุด

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยวิเคราะห์จากจำนวนกลุ่ม ถ้าแบ่งเป็น 2 กลุ่มใช้การทดสอบ t-test และถ้ามากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบ one-way ANOVA

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง “การศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรและ 2) เปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพ การดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 132 ฉบับ ได้รับคืน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน

โดยมีรายละเอียดในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมีบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 132 คน จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ผลปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 7 ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	115	87.12
ชาย	17	12.88
รวม	132	100.00
อายุ		
20-30 ปี	16	12.12
31-40 ปี	25	18.94
41-50 ปี	51	38.64
50 ปี ขึ้นไป	40	30.30
รวม	132	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
1-5 ปี	20	15.15
6-10 ปี	11	8.33
11-15 ปี	17	12.88
16-20 ปี	33	25.00
20 ปี ขึ้นไป	51	38.64
รวม	132	100.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	2.27
ปริญญาตรี	88	66.67
สูงกว่าปริญญาตรี	41	31.06
รวม	132	100.00
สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		
ข้าราชการ	127	96.21
ลูกจ้างประจำ	5	3.79
รวม	132	100.00
กลุ่มงานที่ปฏิบัติ		
กลุ่มงานเลขานุการกรม	31	23.48
กลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการ	31	23.48
กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา	17	12.88
กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ	11	8.33
กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ	11	8.33
กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา	10	7.58
กลุ่มงานนโยบายและแผน	10	7.58
กลุ่มงานทะเบียน	9	6.82
อื่นๆ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ตรวจสอบภายใน	2	1.52
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 7 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 87.12 เพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.88 และมีอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 38.64 รองลงมาคืออายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 และอายุระหว่าง 20-30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็น

ร้อยละ 38.64 น้อยที่สุด คือ ช่วงประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 31.06 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.27 ด้านสถานภาพการดำรงตำแหน่งนั้น ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 96.21 ส่วนที่เหลือเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.79 เมื่อจำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) กลุ่มงานเลขานุการกรรมและกลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการเท่ากัน กลุ่มงานละ 31 คน คิดเป็นร้อยละ 23.48 2) กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.88 3) กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษและกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบเท่ากัน กลุ่มงานละ 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 4) กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษาและกลุ่มงานนโยบายและแผนเท่ากันกลุ่มงานละ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.58 5) กลุ่มงานทะเบียน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82 และ 6) กลุ่มงานอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.52

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลงเป็นระดับโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 8-11

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกในระดับบุคคล

การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การตระหนักในคุณค่าแห่งตน	4.06	.65	สูง
2. ความพึงพอใจในงาน	4.25	.63	สูง
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ	4.03	.59	สูง
4. การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ	4.44	.66	สูง
5. ความยึดมั่นผูกพันองค์กร	3.65	.64	สูง
6. ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน	3.56	.48	สูง
7. ความสามารถในการให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.59	.55	สูง
ค่าเฉลี่ย	3.89	.43	สูง

จากตารางที่ 8 เป็นการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในระดับบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.89$ S.D = .43) เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงและจัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 4.44$ S.D = .66) 2) ความพึงพอใจในงาน ($\bar{X} = 4.25$ S.D = .63) 3) การตระหนักในคุณค่าแห่งตน ($\bar{X} = 4.06$ S.D = .65) 4) ความสามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.03$ S.D = .59) 5) ความเชื่อมั่นผูกพันองค์กร ($\bar{X} = 3.65$ S.D = .64) 6) ความสามารถในการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.59$ S.D = .55) และ 7) ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.56$ S.D = .48)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจำแนกในระดับทีมงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับทีมงาน	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.25	.61	สูง
2. การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน	3.94	.63	สูง
3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	3.88	.63	สูง
4. ข้อกำหนดคกฏเกณฑ์มาจากทีมงาน	3.55	.55	สูง
5. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล	3.98	.68	สูง
ค่าเฉลี่ย	3.89	.49	สูง

จากตารางที่ 9 เป็นการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในระดับทีมงาน ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.89$ S.D = .49) เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูงและจัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.25$ S.D = .61) 2) มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ($\bar{X} = 3.98$ S.D = .68) 3) การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน ($\bar{X} = 3.94$ S.D = .63) 4) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.88$ S.D = .63) และ 5) ข้อกำหนดคกฏเกณฑ์มาจากทีมงาน ($\bar{X} = 3.55$ S.D = .55)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร
 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจำแนกในระดับองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์กร	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
	\bar{X}	S.D	ระดับ
1. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่	4.05	.78	สูง
2. สายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ	3.48	.54	ปานกลาง
3. มีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต	3.60	.48	สูง
4. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	3.75	.64	สูง
5. มีการพัฒนาสัมพันธ์ภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน	4.14	.59	สูง
ค่าเฉลี่ย	3.73	.43	สูง

จากตารางที่ 10 เป็นการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในระดับองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.73$ S.D = .43) เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ พบว่ามี 4 องค์ประกอบอยู่ในระดับสูงและจัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยในแต่ละองค์ประกอบจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้ 1) มีการพัฒนาสัมพันธ์ภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.14$ S.D = .59) 2) มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ($\bar{X} = 4.05$ S.D = .78) 3) มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ($\bar{X} = 3.7$ S.D = .64) และ 4) มีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต ($\bar{X} = 3.60$ S.D = .48) ส่วนที่เหลืออีก 1 องค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง คือสายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ ($\bar{X} = 3.48$ S.D = .54)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร
 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจำแนกตามระดับบุคคล
 ระดับที่มงานระดับองค์กรและในภาพรวม

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
	\bar{X}	S.D	ระดับ
ระดับบุคคล	3.89	.43	สูง
ระดับทีมงาน	3.89	.49	สูง
ระดับองค์กร	3.73	.43	สูง
รวม	3.85	.39	สูง

จากตารางที่ 11 เป็นการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร
 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับสูง
 ($\bar{X} = 3.85$ S.D = .39) เมื่อพิจารณาในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรพบว่าอยู่ในระดับสูง
 เช่นกัน ($\bar{X} = 3.89$ S.D = .43, $\bar{X} = 3.89$ S.D = .49, $\bar{X} = 3.73$ S.D = .43 ตามลำดับ)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงาน
 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงาน
 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร
 จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่งและ
 กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน โดยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
 (one-way ANOVA) ผลปรากฏดังรายละเอียดตามตารางที่ 12 ถึงตารางที่ 19

ตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงาน
 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและ
 ระดับองค์กร จำแนกตามเพศ

รายการ	ชาย (n=17)		หญิง (n=115)		t	p
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
ระดับบุคคล	3.93	.41	3.88	.43	-.428	.669
ระดับทีมงาน	3.78	.38	3.91	.50	1.180	.249
ระดับองค์กร	3.67	.49	3.74	.43	.591	.556
รวม	3.83	.38	3.86	.40	.248	.805

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเพศชายของสำนักบริหารงานคณะกรรมการ
 ส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$ S.D = .38)
 เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรพบว่าทุกระดับ
 มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.93$ S.D = .41, $\bar{X} = 3.78$ S.D = .38 และ
 $\bar{X} = 3.67$ S.D = .49 ตามลำดับ)

บุคลากรเพศหญิงมีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.86$ S.D = .40) เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรพบว่าทุกระดับมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$ S.D = .43, $\bar{X} = 3.91$ S.D = .50 และ $\bar{X} = 3.74$ S.D = .43 ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามเพศ พบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กรและโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร จำแนกตามอายุ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	อายุ	\bar{X}	S.D	ระดับ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระดับบุคคล	20-30 ปี	3.92	.28	สูง	ระหว่างกลุ่ม	.295	3	.098	.517	.671
	31-40 ปี	3.97	.36	สูง	ภายในกลุ่ม	24.361	128	.190		
	41-50 ปี	3.84	.50	สูง	รวม	24.656	131			
	50 ปีขึ้นไป	3.89	.43	สูง						
ระดับทีมงาน	20-30 ปี	4.20	.34	สูง	ระหว่างกลุ่ม	1.825	3	.608	2.626	.053
	31-40 ปี	3.90	.50	สูง	ภายในกลุ่ม	29.650	128	.232		
	41-50 ปี	3.84	.51	สูง	รวม	31.474	131			
	50 ปีขึ้นไป	3.82	.46	สูง						
ระดับองค์กร	20-30 ปี	3.99	.25	สูง	ระหว่างกลุ่ม	1.382	3	.461	2.466	.065
	31-40 ปี	3.64	.38	สูง	ภายในกลุ่ม	23.922	128	.187		
	41-50 ปี	3.68	.46	สูง	รวม	25.305	131			
	50 ปีขึ้นไป	3.75	.47	สูง						
โดยรวม	20-30 ปี	4.01	.23	สูง	ระหว่างกลุ่ม	.566	3	.189	1.198	.313
	31-40 ปี	3.64	.38	สูง	ภายในกลุ่ม	20.144	128	.157		
	41-50 ปี	3.80	.43	สูง	รวม	20.710	131			
	50 ปีขึ้นไป	3.84	.41	สูง						

จากตารางที่ 13 ระดับบุคคล พบว่าบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$ S.D. = .28, $\bar{X} = 3.97$ S.D. = .36, $\bar{X} = 3.84$ S.D. = .50 และ $\bar{X} = 3.89$ S.D.=.43 ตามลำดับ) ระดับทีมงาน พบว่าบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปีและ 50 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$ S.D. = .34, $\bar{X} = 3.90$ S.D. = .50, $\bar{X} = 3.84$ S.D. = .51 และ $\bar{X} = 3.82$ S.D. = .46 ตามลำดับ) ระดับองค์กร พบว่าบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.99$ S.D. = .25, $\bar{X} = 3.64$ S.D. = .38, $\bar{X} = 3.68$ S.D. = .46 และ $\bar{X} = 3.75$ S.D. = .47 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.01$ S.D. = .23 , $\bar{X} = 3.64$ S.D. = .38, $\bar{X} = 3.80$ S.D. = .43 และ $\bar{X} = 3.84$ S.D. = .41 ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามอายุ พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กรและโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	S.D	ระดับ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระดับบุคคล	1-5 ปี	3.94	.26	สูง	ระหว่างกลุ่ม	.816	4	.204	1.087	.366
	6-10 ปี	4.03	.46	สูง	ภายในกลุ่ม	23.840	127	.188		
	11-15 ปี	3.98	.46	สูง	รวม	24.656	131			
	16-20 ปี	3.78	.43	สูง						
	20 ปีขึ้นไป	3.88	.46	สูง						

ตารางที่ 14 (ต่อ)

การเสริมสร้าง พลังอำนาจ	ประสบการณ์ การทำงาน	\bar{X}	S.D	ระดับ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระดับทีมงาน	1-5 ปี	4.20	.34	สูง	ระหว่างกลุ่ม	3.474	4	.869	3.940*	.005
	6-10 ปี	4.05	.49	สูง	ภายในกลุ่ม	28.000	127	.220		
	11-15 ปี	3.88	.45	สูง	รวม	31.474	131			
	16-20 ปี	3.70	.54	สูง						
	20 ปีขึ้นไป	3.86	.46	สูง						
ระดับองค์กร	1-5 ปี	3.96	.29	สูง	ระหว่างกลุ่ม	3.558	4	.890	5.195*	.001
	6-10 ปี	3.78	.39	สูง	ภายในกลุ่ม	21.746	127	.171		
	11-15 ปี	3.60	.37	สูง	รวม	25.305	131			
	16-20 ปี	3.50	.37	สูง						
	20 ปีขึ้นไป	3.83	.48	สูง						
โดยรวม	1-5 ปี	4.02	.23	สูง	ระหว่างกลุ่ม	1.566	4	.389	2.580	.040
	6-10 ปี	3.98	.38	สูง	ภายในกลุ่ม	19.154	127	.151		
	11-15 ปี	3.86	.41	สูง	รวม	20.710	131			
	16-20 ปี	3.69	.40	สูง						
	20 ปีขึ้นไป	3.86	.41	สูง						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 ระดับบุคคล พบว่าบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$ S.D. = .26, $\bar{X} = 4.03$ S.D. = .46, $\bar{X} = 3.98$ S.D. = .46, $\bar{X} = 3.78$ S.D. = .43 และ $\bar{X} = 3.88$ S.D. = .46 ตามลำดับ) ระดับทีมงาน พบว่าบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20$ S.D. = .34, $\bar{X} = 4.05$ S.D. = .49, $\bar{X} = 3.88$ S.D. = .45, $\bar{X} = 3.70$ S.D. = .54 และ $\bar{X} = 3.86$ S.D. = .46, ตามลำดับ) ระดับองค์กร บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$ S.D. = .29, $\bar{X} = 3.78$ S.D. = .39, $\bar{X} = 3.60$ S.D. = .37,

$\bar{X} = 3.50$ S.D.= .37 และ $\bar{X} = 3.83$ S.D.= .48 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในภาพรวม บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี และ 20 ปีขึ้นไป มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.02$ S.D.= .23, $\bar{X} = 3.98$ S.D.= .38, $\bar{X} = 3.86$ S.D.= .41, $\bar{X} = 3.69$ S.D.= .40 และ $\bar{X} = 3.86$ S.D.= .41 ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลไม่แตกต่างกัน ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับทีมงาน ระดับองค์กรและโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe) ได้ผลดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันเป็นรายคู่

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	คู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ระดับทีมงาน	ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี > ประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี (p = .005)
ระดับองค์กร	ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี > ประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี (p = .001)

จากตารางที่ 15 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันเป็นรายคู่ พบว่าในระดับทีมงาน บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับทีมงานสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ($\bar{X} = 4.20$ S.D.= .34 และ $\bar{X} = 3.70$ S.D.= .54 ตามลำดับ) นอกนั้นไม่พบความแตกต่าง

ระดับองค์กร บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับทีมงานสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ($\bar{X} = 3.96$ S.D.= .29 และ $\bar{X} = 3.50$ S.D.= .37 ตามลำดับ) นอกนั้นไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ระดับการศึกษา	\bar{X}	S.D	ระดับ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระดับบุคคล	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.32	.28	ปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	2.934	2	1.467	8.710*	.000
	ปริญญาตรี	3.82	.41	สูง	ภายในกลุ่ม	21.723	129	.168		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.08	.40	สูง	รวม	24.656	131			
ระดับทีมงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.61	.87	สูง	ระหว่างกลุ่ม	3.402	2	1.701	7.816*	.001
	ปริญญาตรี	3.79	.46	สูง	ภายในกลุ่ม	28.073	129	.218		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.13	.43	สูง	รวม	31.474	131			
ระดับองค์กร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.37	.44	ปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	3.057	2	1.528	8.861*	.000
	ปริญญาตรี	3.64	.39	สูง	ภายในกลุ่ม	22.248	129	.172		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.95	.44	สูง	รวม	25.305	131			
โดยรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.41	.47	ปานกลาง	ระหว่างกลุ่ม	3.012	2	1.506	10.978*	.000
	ปริญญาตรี	3.77	.37	สูง	ภายในกลุ่ม	17.698	129	.137		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.06	.34	สูง	รวม	20.710	131			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ระดับบุคคล พบว่าบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเอกชนที่มีการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรีมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$ S.D.= .28) ส่วนบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.82$ S.D.= .41 และ $\bar{X} = 4.08$ S.D.= .40 ตามลำดับ) ระดับทีมงาน บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเอกชนที่มีการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.61$ S.D.= .87, $\bar{X} = 3.79$ S.D.= .46 และ $\bar{X} = 4.13$ S.D.= .43 ตามลำดับ) ระดับองค์กร บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเอกชนที่มีการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$ S.D.= .44) ส่วนบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.64$ S.D.= .39 และ $\bar{X} = 3.95$ S.D.= .44 ตามลำดับ) ภาพรวม บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการ

ส่งเสริมการศึกษาเอกชนเอกชนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$ S.D.=.47) ส่วนบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.77$ S.D.=.37 และ $\bar{X} = 4.06$ S.D.=.34 ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสถิติเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับการศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กรและโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ได้ผลดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกันเป็นรายคู่

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	คู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ระดับบุคคล	การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี > การศึกษาปริญญาตรี (p = .000) การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี > การศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี (p = .000)
ระดับทีมงาน	การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี > การศึกษาปริญญาตรี (p = .001)
ระดับองค์กร	การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี > การศึกษาปริญญาตรี (p = .000)
โดยรวม	การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี > การศึกษาปริญญาตรี (p = .000) การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี > การศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี (p = .000)

จากตารางที่ 17 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกันเป็นรายคู่ พบว่า ระดับบุคคล บุคลากรที่มีการศึกษาต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.08$ S.D. = .40 และ $\bar{X} = 3.82$ S.D. = .41 ตามลำดับ) และบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.08$ S.D.= .40 และ $\bar{X} = 3.32$ S.D. = .28 ตามลำดับ) ระดับทีมงาน บุคลากรที่มีการศึกษาต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.13$ S.D.= .43 และ $\bar{X} = 3.79$ S.D.= .46 ตามลำดับ) ระดับองค์กร บุคลากรที่มีการศึกษาต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน

1 คู่ ได้แก่ บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.95$ S.D. = .44 และ $\bar{X} = 3.64$ S.D. = .39 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาโดยรวมบุคลากรที่มีการศึกษาต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.06$ S.D. = .34 และ $\bar{X} = 3.77$ S.D. = .37 ตามลำดับ) และบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.06$ S.D. = .34 และ $\bar{X} = 3.41$ S.D. = .47 ตามลำดับ)

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

รายการ	ข้าราชการ		ลูกจ้างประจำ		t	p
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
ระดับบุคคล	3.89	.42	3.73	.66	.819	.415
ระดับทีมงาน	3.91	.48	3.47	.50	1.958	.052
ระดับองค์กร	3.74	.43	3.62	.60	.573	.568
โดยรวม	3.86	.38	3.64	.58	1.251	.213

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.86$ S.D. = .38) เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรพบว่าทุกระดับมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.89$ S.D. = .42, $\bar{X} = 3.91$ S.D. = .48 และ $\bar{X} = 3.74$ S.D. = .43 ตามลำดับ)

บุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นลูกจ้างประจำมีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.64$ S.D. = .58) เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรพบว่าระดับบุคคลและระดับองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.73$ S.D. = .66 และ $\bar{X} = 3.62$ S.D. = .60 ตามลำดับ) ส่วนระดับทีมงานมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$ S.D. = .50)

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสถิติการเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กรและโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มงานที่ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D	ระดับ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระดับบุคคล	โรงเรียนสามัญศึกษา	4.08	.36	สูง	ระหว่างกลุ่ม	1.414	7	.202	1.083	.378
	โรงเรียนอชีวศึกษา	3.83	.43	สูง	ภายในกลุ่ม	22.760	122	.187		
	โรงเรียนนโยบายพิเศษ	3.68	.54	สูง	รวม	24.174	129			
	ส่งเสริมการศึกษา นอกระบบ	3.80	.48	สูง						
	นโยบายและแผน	3.93	.22	สูง						
	ทะเบียน	3.95	.58	สูง						
	เลขานุการกรม	3.83	.43	สูง						
	กองทุนและสวัสดิการ	3.90	.39	สูง						
ระดับทีมงาน	โรงเรียนสามัญศึกษา	4.04	.44	สูง	ระหว่างกลุ่ม	1.426	7	.204	.841	.555
	โรงเรียนอชีวศึกษา	3.89	.43	สูง	ภายในกลุ่ม	29.545	122	.242		
	โรงเรียนนโยบายพิเศษ	3.70	.52	สูง	รวม	30.972	129			
	ส่งเสริมการศึกษา นอกระบบ	3.79	.47	สูง						
	นโยบายและแผน	4.03	.45	สูง						
	ทะเบียน	3.82	.61	สูง						
	เลขานุการกรม	3.94	.46	สูง						
	กองทุนและสวัสดิการ	3.80	.52	สูง						

ตารางที่ 19 (ต่อ)

การเสริมสร้าง พลังอำนาจ	กลุ่มงานที่ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D	ระดับ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระดับองค์กร	โรงเรียนสามัญศึกษา	3.91	.40	สูง	ระหว่างกลุ่ม	1.548	7	.221	1.173	.323
	โรงเรียนอาชีวศึกษา	3.65	.55	สูง	ภายในกลุ่ม	23.001	122	.189		
	โรงเรียนนโยบายพิเศษ	3.53	.46	สูง	รวม	24.550	129			
	ส่งเสริมการศึกษานอกระบบ	3.81	.46	สูง						
	นโยบายและแผน	3.75	.46	สูง						
	ทะเบียน	3.83	.43	สูง						
	เลขานุการกรม	3.63	.36	สูง						
	กองทุนและสวัสดิการ	3.75	.43	สูง						
โดยรวม	โรงเรียนสามัญศึกษา	4.03	.34	สูง	ระหว่างกลุ่ม	1.146	7	.164	1.047	.402
	โรงเรียนอาชีวศึกษา	3.80	.41	สูง	ภายในกลุ่ม	19.067	122	.156		
	โรงเรียนนโยบายพิเศษ	3.65	.44	สูง	รวม	20.213	129			
	ส่งเสริมการศึกษานอกระบบ	3.80	.41	สูง						
	นโยบายและแผน	3.92	.29	สูง						
	ทะเบียน	3.89	.48	สูง						
	เลขานุการกรม	3.81	.38	สูง						
	กองทุนและสวัสดิการ	3.84	.40	สูง						

จากตารางที่ 19 ระดับบุคคล พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานทะเบียน กลุ่มงานเลขานุการกรมและกลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$ S.D. = .36, $\bar{X} = 3.83$ S.D. = .43, $\bar{X} = 3.68$ S.D. = .54, $\bar{X} = 3.80$ S.D. = .48, $\bar{X} = 3.93$ S.D. = .22, $\bar{X} = 3.95$ S.D. = .58, $\bar{X} = 3.83$ S.D. = .43 และ $\bar{X} = 3.90$ S.D. = .39 ตามลำดับ) ระดับทีมงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานทะเบียน กลุ่มงานเลขานุการกรมและ

กลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.04$ S.D. = .44, $\bar{X} = 3.89$ S.D. = .43, $\bar{X} = 3.70$ S.D. = .52, $\bar{X} = 3.79$ S.D. = .47, $\bar{X} = 4.03$ S.D. = .45, $\bar{X} = 3.82$ S.D. = .61, $\bar{X} = 3.94$ S.D. = .46 และ $\bar{X} = 3.80$ S.D. = .52 ตามลำดับ) ระดับองค์กร บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานทะเบียน กลุ่มงานเลขานุการกรมและกลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.91$ S.D. = .40, $\bar{X} = 3.65$ S.D. = .55, $\bar{X} = 3.53$ S.D. = .46, $\bar{X} = 3.81$ S.D. = .46, $\bar{X} = 3.75$ S.D. = .46, $\bar{X} = 3.83$ S.D. = .43, $\bar{X} = 3.63$ S.D. = .36 และ $\bar{X} = 3.75$ S.D. = .43 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในภาพรวม บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายพิเศษ กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ กลุ่มงานนโยบายและแผน กลุ่มงานทะเบียน กลุ่มงานเลขานุการกรมและกลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.03$ S.D. = .34, $\bar{X} = 3.80$ S.D. = .41, $\bar{X} = 3.65$ S.D. = .44, $\bar{X} = 3.80$ S.D. = .41, $\bar{X} = 3.92$ S.D. = .29, $\bar{X} = 3.89$ S.D. = .48, $\bar{X} = 3.81$ S.D. = .38 และ $\bar{X} = 3.84$ S.D. = .40 ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสถิติการเปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กรและโดยรวมไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร 2) เปรียบเทียบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 132 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิดให้เลือกตอบ (check list) และแบบเติมคำตอบจำนวน 6 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถาม 65 ข้อ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้การเปรียบเทียบโดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการ ประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป โดยปฏิบัติงาน ณ กลุ่มงานเลขานุการกรมและกลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการมากที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่าบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กรและโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยในระดับบุคคล บุคลากรรับรู้ว่าตนเองมีพลังอำนาจอยู่ในระดับสูงในด้านการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ ความพึงพอใจในงาน การตระหนักในคุณค่าแห่งตน รวมทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร ความสามารถในการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนมีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ในระดับทีมงานพบว่า บุคลากรรับรู้ว่าตนเองมีพลังอำนาจอยู่ในระดับสูงในด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล การกำหนดภาระงานและกำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกัน รวมทั้งการจัดทำข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน ในระดับองค์กร บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับสูงในด้านการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต ส่วนสายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจบุคลากรจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และกลุ่มงานที่ปฏิบัติ พบว่าไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 1 คู่ คือ ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีการเสริมสร้าง

พลังอำนาจสูงกว่าประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ทั้งในระดับทีมงานและระดับองค์กร และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 2 คู่ คือ บุคลากรที่การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าในระดับปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กร และในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยระดับบุคคล คุณลักษณะด้านการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากสังคมโลกในปัจจุบันเป็นช่วงระยะเวลาที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ (modern technology) เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเครื่องใช้สำนักงานและเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมตามการปฏิรูประบบราชการ มีผลทำให้บทบาทของข้าราชการไทยเปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากเดิมในมิติที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2545 : 2-3) เช่น การปฏิบัติงานของข้าราชการจะมุ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ เนื่องจากการบริหารงานสมัยใหม่จะเป็นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result-based management) ที่สามารถวัดผลผลิตและผลลัพธ์ได้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะต้องปรับโครงสร้างและปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ดังนั้น บุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้บุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับสูง ซึ่งคุณลักษณะในข้อนี้สอดคล้องกับ พรทิพย์ ภูประดิษฐ์ (2545 : 82) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่าข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีระดับความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุด ส่วนคุณลักษณะด้านความไว้วางใจผู้ร่วมงาน พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรขาดการส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน อาจเนื่องมาจากบุคลากร

ในองค์กรมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละคน ทำให้บุคลากรมีความชำนาญเฉพาะในงานของตนเท่านั้น จึงไม่สามารถที่จะส่งเสริมและสนับสนุนระหว่างบุคลากรในองค์กรได้เท่าที่ควร ประกอบกับสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นองค์กรราชการ ซึ่งเป็นการบริหารงานตามโครงสร้างแบบราชการ ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัด (Weber อ้างถึงในฉัตรพินธ์ เจริญนันท์ 2551 : 242) กล่าวว่าการทำงานในองค์กรจะถูกแบ่งย่อยลงไปและมอบหมายให้แต่ละคนทำตามความถนัดของตน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความชำนาญเฉพาะในงานของตน จากเหตุผลดังกล่าวส่งผลบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานของสายงานอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถที่จะสนับสนุนหรือให้คำแนะนำแก่บุคลากรในสายงานอื่น ๆ ได้ ในระดับที่ทีมงาน คุณลักษณะด้านการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีอิสระในการรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรที่ดี เนื่องจากบุคลากรทุกคนในองค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้ เหตุที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะบุคลากรในระดับเดียวกันมีลักษณะปัญหาและการทำงานที่คล้ายคลึงกัน การปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบจึงถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่สามารถกระทำได้ และนอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายสูงสุด เช่น มีนโยบายให้บุคลากรเข้าพบปรึกษาหารือหรือขอราชการกับผู้บังคับบัญชาได้ทันทีเมื่อมีเหตุการณ์เร่งด่วน มีการแจ้งแนวนโยบายและแนวปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านหนังสือเวียนและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของเบอร์นาร์ด (Bernard อ้างถึงในวัช ศรีบานเย็น 2550 : 95) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวและอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือตำแหน่งงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะมีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร กล่าวคือถ้าองค์กรมีลำดับขั้นตอนมากจะทำการสื่อสารได้ไม่สมบูรณ์ (ฉัตรพินธ์ เจริญนันท์ 2551 : 183-184) ส่วนคุณลักษณะข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน ผลการสำรวจพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงานมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกฎเกณฑ์ไม่มากนัก สาเหตุอาจเนื่องจากเป็นองค์กรแบบราชการ (bureaucracy) ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ตัดสินใจและสั่งการตามสายการบังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับล่างลงไปและมักจะมีการเป็ยราชการที่เข้มงวด และในระดับองค์กร คุณลักษณะด้านการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงเช่นเดียวกับระดับทีมงาน กล่าวคือผู้บังคับบัญชาได้ให้ความสำคัญในเรื่องการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายสูงสุด ส่วนคุณลักษณะ

การมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากเป็นองค์กรราชการ มีการกำหนดกฎเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน(formal rules and procedures) ทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรู้หน้าที่ว่าตนต้องทำอะไรและทำอย่างไร (Weber อ้างถึงในฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ 2551 : 242) องค์กรจึงไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเท่าที่ควร

2. ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าการศึกษาปริญญาตรี เหตุที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ทำให้บุคลากรกลุ่มนี้มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อองค์กรส่งผลให้มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสตาพร บุตรีไสย์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครูพบว่าครูที่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจสูงกว่าครูที่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี เช่นเดียวกับหลิน (Lin 2002 : 533-534) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผ่านการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นคุณลักษณะเช่น อายุ เพศ อายุการทำงานและพื้นฐานทางการศึกษา จึงมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคอนเจอร์และคานูโก (Conger and Kanungo 1988 : 471-482) ที่เชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชาและเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ย่อมมีพลังอำนาจที่ส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ และจากผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่าแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเกิดจากเจตคติที่มีต่องานและต่อองค์กรของบุคลากรที่ส่งผลต่อความกระตือรือร้น ทুমเทและคุณภาพในการทำงานของบุคลากร บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี อาจมีเจตคติในทางลบ เช่น ถ้ามีการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ นำเบื่อและไม่มีคุณค่าหรือความน่าภาคภูมิใจ ก็จะทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจและความกระตือรือร้นต่องานที่รับผิดชอบ และนอกจากนี้บรรยากาศองค์กรอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ เช่น การสนับสนุนให้มีโอกาสการอบรมและพัฒนา (train and development) ที่เหมาะสมและมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร

เป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของมณี ลีศิริวัฒนกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความทนทานของพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางลบกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

3. การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่าพลังอำนาจจำแนกตามเพศและอายุไม่แตกต่างกัน เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากองค์กรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรตามหน้าที่ความรับผิดชอบโดยไม่จำกัดเพศและอายุอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาพร บุตรไสย์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครูพบว่าการเปรียบเทียบพลังอำนาจครูจำแนกตามเพศและอายุไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของลำพูน เอกฉิน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจครูจำแนกตามเพศและอายุไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1. เนื่องจากบุคลากรที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรมากกว่าบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ปริญญาโทหรือปริญญาเอก เป็นต้น

2. ควรให้บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม เพื่อวางแผนในการพัฒนาองค์กร

3. ควรมีนโยบายให้แต่ละกลุ่มงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ตามขอบเขต

4. ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้มีโอกาสปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อบุคลากรจะได้มีความรอบรู้ตามภาระหน้าที่ขององค์กรมากขึ้น

5. ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรมอย่างต่อเนื่องตามภาระงานและคำนิ้งถึงประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาประชากรเฉพาะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น การวิจัยมีขอบเขตจำกัด จึงควรมีการศึกษาวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจเพิ่มเติมในกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้างาน โดยอาศัยความเห็นและการประเมินของบุคลากรในองค์กร เพื่อจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่กว้างขึ้น
2. ควรมีการวิจัยเชิงสาเหตุเพื่อหาปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. ควรนำเครื่องมือไปศึกษาวิจัยกับหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฤติยา วงศ์ก้อม. “รูปแบบการพัฒนาครูด้านการประเมินการเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมสร้างพลังอำนาจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

จิตรศิริ ชันเงิน. “การสังเคราะห์งานวิจัยโดยวิธีวิเคราะห์ห้หมดคำ: ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน.” วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 25,2-3 (2545) : 82-102 .

ชุมศักดิ์ อินทรักษ์. ทฤษฎีพลังอำนาจ ออนไลน์. เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2552. เข้าถึงได้จาก <http://images.onzonde.multiply.com/attachment/0/RzkgQoKCoMAAH3dFqQ1/theory%20of%20power%201.doc?nmid=68339636>.

ชวีช ศรีบานเย็น. “ระบบการติดต่อสื่อสารของสถานศึกษาภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2” การค้นคว้าอิสระ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.

ประวิต เอราวรรณ์. “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

ปิยธิดา วรญาโรปกรณ์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและวัดผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. พฤติกรรม ออนไลน์. เข้าถึงเมื่อ 20 กันยายน 2551. เข้าถึงได้จาก <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>.

พิชิต เทพวรรณ. “องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม.” Naresuan University Journal 13,3 (2005) : 55-62.

พิสมัย ฉายแสง. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรของหอผู้ป่วยภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- ภูริต วาจาบัณฑิตย์. การพัฒนาตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ประเมินภายนอกระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- มณี ลีศิริวัฒนกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและความทนทานของพยาบาลหัวหน้า
หอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล
กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.”
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : SK Booknet, 2541.
- รุ่ง แก้วแดง. ระเบียบวิธีระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2538.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. คุณภาพคือการบูรณาการ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น),
2545 : 213.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, 2550.
- สุชาดา เศรษฐีธร. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การระบุนสาเหตุ การได้รับการเสริมสร้าง
พลังอำนาจ กับความสามารถในการวิจัยของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน.”
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สถาพร บุตรไสย์. “อิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและ
จิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538 : 94.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2540 : 192.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. การประเมินและวิเคราะห์พฤติกรรม. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมวัยรุ่น,
เล่ม 1 หน่วยที่ 1-8 สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. (Leadership : Theory and Practice), กรุงเทพมหานคร :
บริษัท บัญชีจำกัด, 2545.

- สุมาลี ขุนจันดี. “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สุวิทย์ อุดมพาณิชย์. “วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.” วารสารภาควิชาสังคมกรรมชุมชน มหาวิทยาลัยขอนแก่น 7,1 (มกราคม-มิถุนายน 2547) : 72.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สกสค., 2551.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. “การจัดโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2545. (อัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. “การจัดโครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2542. (อัดสำเนา)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. การพัฒนารูปแบบและบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2547.
- อโณทัย วีระพงษ์สุชาติ. “ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2541.
- อดิพร ทองหล่อ. “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อวยพร ตันมุขยกุล. “พลังอำนาจกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพพยาบาล.” พยาบาลสาร 24 (มกราคม-มีนาคม 2540) : 1-9.
- อาชัญญา รัตนอุบล. “การเสริมสร้างพลังบุคคลในองค์การ.” วารสารเศรษฐศาสตร์ 33,1 (กรกฎาคม-ตุลาคม 2547) : 96-103.
- อารี แดงอุทัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.

ภาษาอังกฤษ

- Alsop, Ruth et al. "Empowerment in Practice : Analysis and Implementation." World Bank Learning Module 37,2 (May 2007) : 8.
- Bandura, A. Social Foundation of Thought and Action : A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, N.J.: Plentic-Hall, 1986 : 391.
- Breeding, Richard R. "Empowerment as a function of contextual self-understanding." Rehabilitation Counseling Bulletin 51 (2008) : 96-106.
- Bovee, C.L.et al. Management. New York : McGraw-Hill, 1993.
- Bogler, R. and Somech A. "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools." Science Direct-Teaching and Teacher Education, 2004.
- Booyenx,S.W. to al. Dimentionn of nursing management. Kenwyn : Juta, 1993.
- Cleirbaut, Gibert. Empowerment: A Key to Victorious Future [Online]. Accessed 2 september 2008. Available from http://www.tsl.org/church/new_beginnings/empowerment.htm.
- Conger, J. A., and Kanungo R. N. "The empowerment process: Integrating theory and practice." Academy Management Review 13,3 (1988) : 471-482.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., and Menon S. T . "Charismatic Leadership and Follower Effects." Journal of Organizational Behavior 21,7 (2001) : 747-767.
- Covey, Stephen R. Principal – Centered Leadership. New York: Simon and Schuster, 1991.
- Clutterbuck, David and Susan Kernaghan. The power of Empowerment. London: Kogan Page Limited, 1995.
- Daft, R.L. Organization Theory and Design. USA: South-Western College Publishing, 2001.
- Dixon, A.P. "Parents : Full Partners in the Decision-Making Process." NASSP Bulletin 76,543 (1992) : 15-18.
- Greasley, Kay et al. "Employee perceptions of empowerment." Employee Relations 27,4 (2005) : 354-368.
- Grigsby, K.A. "Perceptions of the organization 's climate : Influenced by the organization's structure." Journal of Nursing Education 30,2 (1991) : 81-88.
- Gibson, C. H. "A concept analysis of empowerment. Journal of Advanced Nursing" 16 (1991) : 354-361.
- Gibson, C. H. "The process of empowerment in mothers of chronically ill children." Journal of Advanced Nursing 21 (1995) : 1201-1210.

- Gibson, J.L., Ivancevich J.M. and Donnelly J.H. Organ-Behavior Structure Process. USA : McGraw-Hill Companies, 1997.
- Gomez, C., and Rosen B. "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee." Group & Organization Management 26,1 (2001) : 53-70.
- Grigby,K.A. "Perceptions of the organization's climate : Influenced by the organization's structure." Journal of Nursing Education 30,2 (1991) : 81-88.
- Greasley, K. et al. "Employee perceptions of empowerment." Employee Relations 27,4 (2005) : 354-368.
- Gunden, E., and Crissman S. "Leadership skills for empowerment." Journal of Nursing Administration Quarterly 16,3 (1992) : 6-10.
- Honold, L. "A review of the literature on employee empowerment." Empowerment in Organizations 5,4 (1997) : 202-212.
- Hokanson, H. "Empowerment in nursing education : A concept analysis and application to philosophy, learning and instruction." Journal of Advance Nursing 17 (May 1992) : 610.
- Iverson, D. C., Sahay T. B., and Ashbury F. D. Personal Empowerment : Strategies To Development and Evaluate Intervention [Online]. Accessed 19 November 2008 Available from <http://www.ealthpro.org.UK/publiction/17.html>.
- Kanter, R. M. "Power failure in management circuits." Harvard Business Review 57 (1979) : 65-75.
- Kinlaw, Dennis C. The practice of empowerment : Making the most of Human Competence. Hampshire England : Gower Publishing, 1995 : 11-36.
- Kramer, M., and Schmalenberg C. "Learning from Success : Autonomy and empowerment." Nursing Management 24 (May 1993) : 58-64.
- Laschinger, H.K., Finegan, J., and Shamian J. "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment." Health Care Manage Rev 26,3 (2001) : 7-23.
- Laschinger, Heather. "The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses." Journal of Nursing Administration 16,2 (2008) : 214-221.
- Lin, C.Y. "Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan." The Journal of Psychology 36,5 (2002) : 533-554.

- Luthans, Fred. "Emerging Positive Organizational Behavior." Journal of Management 33,3 (2007) : 321-349
- MaKay, B., Forbes J. A., and Bourner K. "Empowerment in general practice. : The trilogies of caring." Aust Fam Physician 19,4 (1990) : 513, 516-20.
- McDermont, K., Laschinger H. K. S., and Shamian J. "Work empowerment and organizational commitment." Nursing Management 27,5 (1996) : 44-48.
- McGraw, J. P. "The road to empowerment." Journal of Nursing Administration Quarterly 16,3 (1992) : 16-19.
- Merriam Webster. Empowerment [Online]. Accessed 19 November 2008. Available from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/empowerment>.
- Ozaralli, N. "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness." Leadership & Organization Development Journal 24,6 (2003) : 335-344.
- Puetz, B. E. "Empowerment in occupational health nursing: wielding power through expertise." AAOHN Journal 36,12 (1988) : 503-7.
- Rappaport, J. "Terms of empowerment, exemplars of prevention : Toward a theory of community psychology." American Journal of Community Psychology 15,2 (1987) : 121-148.
- Scott, Cynthia D. and Dennis Jaffe T. Empowerment : Building a Committed Workforce. California : Kogan Page Limited., 1991.
- Smith, J. Empowering people: How to bring out the best in your workforce. London : Kogan Page, 1996.
- Senior, B. Organizational Change. 2 nd ed. London: Pearson Education, 2002.
- Spreitzer, G. M. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation." Academy of Management Journal 38,5 (1995) : 1442-1465.
- Tebbitt, B. V. "Demystifying organizational empowerment." Journal of Nursing Administration 23,1 (1993) : 18-23.
- Tracy, D. 10 steps to empowerment: A common-sense guide to managing people. New York: William Morrow, 1990 : 68.
- Wilson, B., and Laschinger H. K. S. "Staff nurses' perception of job empowerment and organizational commitment : A test theory of Structural Power in Organizations." Journal of Nursing Administration 24,4 (1994) : 39-45.

- Wilkinson, A. "Empowerment: Theory and practice." Personnel Review 27,1 (1998) : 40-46.
- Yueh-Yun, Wu. "Relationships among teachers' perceptions of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in public schools." Doctoral Dissertation The Pennsylvania State University, 1994.
- Yulk,G. Leadership in organization. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Zimbardo, P.G., and Gerry R.J. Psychology and Life. New York : Harper Collins College, 1996.
- Zimmerman, M.A. "Empowerment Theory: Handbook of Community Psychology." Rappaport and Seidman. E. Kluwer. New York : Academic/Plenum Publishers 16 (2002) : 45-46.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ลิขิต กาญจนารักษ์
ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร. ชีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ
รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. อาจารย์ ดร. เพ็ญประภา ภัทรานุกรม
หัวหน้าสาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำอธิบาย

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อขอทราบรายละเอียดบางประการเกี่ยวกับท่านที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

นางอุไรวรรณ ชัลตัน

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาพัฒนศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

<p>คำอธิบาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน <input type="checkbox"/> หน้าข้อความและเติมค่าลงในช่องว่างตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน</p>	
	ลงรหัส
1. ท่านเป็นบุคคลเพศใด <input type="checkbox"/> 1. หญิง <input type="checkbox"/> 2. ชาย	<input style="width: 100%;" type="text"/>
2. ปัจจุบันท่านมีอายุเท่าไร ปี	<input style="width: 100%;" type="text"/>
3. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานนี้มาแล้วกี่ปี ปี	<input style="width: 100%;" type="text"/>
4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านคือระดับใด <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าปริญญาตรี	<input style="width: 100%;" type="text"/>
5. สถานภาพการดำรงตำแหน่งของท่านในปัจจุบันคืออะไร <input type="checkbox"/> 1. ข้าราชการพลเรือน <input type="checkbox"/> 2. ลูกจ้างประจำ	<input style="width: 100%;" type="text"/>
6. ท่านปฏิบัติงานในกลุ่มใด <input type="checkbox"/> 1. กลุ่มงานโรงเรียนสามัญศึกษา <input type="checkbox"/> 2. กลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา <input type="checkbox"/> 3. กลุ่มงานโรงเรียนนโยบายนพิเศษ <input type="checkbox"/> 4. กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ <input type="checkbox"/> 5. กลุ่มงานนโยบายและแผน <input type="checkbox"/> 6. กลุ่มงานทะเบียน <input type="checkbox"/> 7. กลุ่มงานเลขานุการกรม <input type="checkbox"/> 8. กลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการ <input type="checkbox"/> 9. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	<input style="width: 100%;" type="text"/>

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำอธิบาย โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความเห็น” ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ระดับบุคคล					
	1. การตระหนักในคุณค่าแห่งตน					
1	ฉันไม่รู้ตัวว่าฉันมีความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร					
2	แม้ว่าเป็นงานที่ยากลำบาก ฉันก็มั่นใจว่าสามารถทำได้					
3	ฉันรู้สึกว่าคุณค่าเมื่อได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
4	การเริ่มงานที่เป็น โครงการใหม่ฉันวิตกว่ามันจะทำไปไม่สำเร็จ					
	2. ความพึงพอใจในงาน					
5	ฉันมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้					
6	ฉันทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ					
7	ฉันไม่รู้ตัวว่าไม่มีความสุขกับเรื่องอะไร					
8	ฉันตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ					
	3. ความสามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ					
9	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวังฉันไม่คิดยอมแพ้ง่าย ๆ					
10	ฉันพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเองตามใจชอบ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ฉันรู้สึกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับฉัน					
12	เมื่อต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง ฉันตัดสินใจได้ว่าทำอะไรก่อน-หลัง					
13	แม้จะมีเหตุการณ์ที่ทำงานเลวร้ายแต่ฉันก็มั่นใจว่าทุกอย่างจะดีขึ้น					
14	การทำงานเกือบทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็มีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ					
15	เมื่อใดที่มีเรื่องเครียดงานฉันเปลี่ยนสถานการณ์ให้เป็นเรื่องผ่อนคลายและสนุกสนานได้					
	4. การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ					
16	ฉันเห็นว่าการศึกษา อบรม ฝึกงาน ช่วยให้ฉันมีความรู้มากขึ้น					
17	ฉันมั่นใจว่าผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอสามารถทำงานได้สำเร็จ					
	5. ความยืดหยุ่นผูกพันองค์กร					
18	ฉันทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน					
19	ฉันคิดว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันไม่ค่อยมีบทบาทต่อสังคมมากนัก					
20	ฉันรู้สึกไม่สบายใจ โดยไม่รู้สาเหตุ เมื่อเดินเข้ามาสำนักงาน					
21	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้ฉันมีความสุขในการทำงานมาก					
	6. ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน					
22	ฉันรับรู้เมื่อผู้ร่วมงานมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง					
23	ฉันขอรับการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ถึงแม้มีความเห็นที่ไม่ถูกต้องก็ตาม					
24	ฉันไม่ยอมรับผู้ร่วมงานที่ทำงาน ที่มีความคิดแตกต่างจากฉัน					
25	ฉันยอมรับว่าผู้ร่วมงานอาจมีเหตุผลที่ไม่พอใจการทำงานของฉัน					
26	ฉันรู้สึกว่าผู้ร่วมงานส่วนมากชอบเรียกร้องผลประโยชน์เพื่อตนเอง					
	7. ความสามารถในการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน					
27	แม้จะติติงภาระงานใดก็ตาม ฉันก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของผู้ร่วมงาน					
28	ฉันสามารถทำความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานได้ง่าย					
29	ฉันรู้สึกว่าผู้ร่วมงานทุกระดับมีความคุ้นเคยราวกับทำงานด้วยกันมานาน					
30	การแนะนำการทำงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นควรทำกับคนที่มีอายุน้อยกว่า					
31	ฉันมั่นใจว่าวิธีการทำงานของฉันสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ร่วมงานได้					
32	ฉันรู้สึกว่าเราไม่ควรโต้แย้งกับผู้ร่วมงานถึงแม้ว่าเราจะมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ระดับทีมงาน					
	1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
33	ในหน่วยงานควรมีกระบวนการในการติดต่อสื่อสารมากกว่า 1 ช่องทาง					
34	การติดต่อสื่อสารนั้นควรทำในระดับสายงานเดียวกันไม่ควรข้ามสายงาน					
35	การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น					
	2. การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน					
36	การกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยให้การทำงานสำเร็จน้อยมาก					
37	การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงาน ทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น					
38	การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ทำให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น					
39	การกำหนดกรอบภาระงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานมากขึ้น					
	3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน					
40	การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานทำให้วิธีการทำงานยุ่งยากลำบากขึ้น					
41	เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นจะไปในทิศทางใด					
42	การกำหนดเป้าหมายนั้นควรให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ตนเองได้กำหนดไว้					
43	การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น					
	4. ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน					
44	กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น					
45	ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์ก็คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ					
46	การกำหนดกฎเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องให้ครอบคลุมทุกเรื่อง					
47	การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ในหน่วยงานทำให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น					
	5. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล					
48	ข้อมูลการทำงานต่าง ๆ ไม่ควรเปิดเผยต่อสาธารณชน					
49	การแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานของบุคลากรจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
50	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นการจัดการความรู้ที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ระดับองค์กร					
	1. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่					
51	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ไม่มีความจำเป็นเพราะว่าได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว					
52	การปฏิบัติงานใหม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานก่อนปฏิบัติจริง					
	2. สายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ					
53	การบริหารแบบสั่งการ(บนลงล่าง) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี					
54	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ					
55	การกระจายอำนาจ ทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน					
	3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต					
56	คู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี					
57	การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ					
58	การมีคู่มือการทำงานที่ดี ช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้					
59	คู่มือการทำงานไม่สามารถครอบคลุมงานได้ทั้งหมด					
	4. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง					
60	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรจะใช้ระบบการสื่อสารทั้งโทรศัพท์และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์					
61	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน					
62	การมีระบบติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอาจจะทำให้เสียงบประมาณสูงในการดูแลบำรุงรักษา					
	5. มีการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน					
63	สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
64	สัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์					
65	การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี					

ภาคผนวก ค
ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (IOC)

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ข้อ	ข้อความ	การพิจารณา ความสอดคล้อง			ผล วิเคราะห์
		+1	0	-1	
ระดับบุคคล					
1. การตระหนักในคุณค่าแห่งตน					
1	ฉันไม่รู้ว่าฉันมีความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร	2	1		0.67
2	แม้ว่าจะเป็นงานที่ยากลำบากฉันก็มั่นใจว่าสามารถทำได้	3			1
3	เมื่อทำงานใดไม่สำเร็จฉันรู้สึกท้อถอย	2		1	0.33
4	ฉันรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเมื่อได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3			1
5	การเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่ฉันรู้สึกว่ามักจะทำไปไม่สำเร็จ	2	1		0.67
2. ความพึงพอใจในงาน					
6	ฉันมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้	3			1
7	ฉันทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ	2	1		0.67
8	ฉันไม่รู้ตัวว่าไม่มีความสุขกับเรื่องอะไร	2	1		0.67
9	ฉันตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ	3			1
3. ความสามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ					
10	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวังฉันจะไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ	3			1
11	ฉันพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเองตามใจชอบ	3			1
12	ฉันรู้สึกว่า การตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับฉัน	3			1
13	เมื่อต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง ฉันตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อน-หลัง	3			1
14	แม้จะมีเหตุการณ์ที่ทำงานเลวร้ายแต่ฉันก็มั่นใจว่าทุกอย่างจะดีขึ้น	3			1
15	การทำงานเกือบทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็จะมีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ	3			1
16	เมื่อใดที่มีเรื่องเครียดงานฉันมักจะเปลี่ยนเป็นเรื่องผ่อนคลายและสนุกสนานได้	3			1
4. การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ					
17	ฉันเห็นว่าการศึกษาอบรม ดูงานจะช่วยให้ฉันมีความรู้มากขึ้น	3			1
18	ฉันมั่นใจว่าผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอจะทำงานได้สำเร็จ	3			1

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	การพิจารณา ความ สอดคล้อง			ผล วิเคราะห์
		+1	0	-1	
5. ความยึดมั่นผูกพันองค์กร					
19	ฉันรู้สึกลำบากใจที่ต้องทำงานกับคนที่ไม่คุ้นเคย	1	2		0.33
20	ฉันทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎ ระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน	2	1		0.67
21	ฉันคิดว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันไม่ค่อยมีบทบาทต่อสังคมมากนัก	3			1
22	ฉันจะต้องตอบโต้ หรือแก้ข้อสงสัยกับผู้ที่กำลังร้ายหรือเข้าใจผิดต่อหน่วยงาน ของฉันเสมอ	2		1	0.33
23	ฉันรู้สึกไม่สบายใจโดยไม่รู้สาเหตุ เมื่อเดินเข้ามาสำนักงาน	2	1		0.67
24	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้ฉันมีความสุขในการทำงานมาก	3			1
6. ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน					
25	ฉันรับรู้เมื่อผู้ร่วมงานมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง	3			1
26	ฉันยอมรับการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกต้องก็ตาม	3			1
27	ฉันไม่ยอมรับผู้ร่วมงานที่ทำงาน ที่มีความคิดแตกต่างจากฉัน	2	1		0.67
28	ฉันยอมรับว่าผู้ร่วมงานอาจจะมีเหตุผลที่ไม่พอใจการทำงานของฉัน	3			1
29	ฉันรู้สึกว่าคุณร่วมงานส่วนมากชอบเรียกร้องผลประโยชน์เพื่อตนเอง	2	1		0.67
7. ความสามารถในการให้คำแนะนำข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน					
30	แม้จะติติกระงานใดก็ตาม ฉันก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของผู้ร่วมงาน	3			1
31	ฉันสามารถทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ง่าย	3			1
32	ฉันรู้สึกว่าผู้ร่วมงานทุกระดับมีความคุ้นเคยราวกับทำงานด้วยกันมานาน	3			1
33	การแนะนำการทำงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นควรทำกับคนที่อายุน้อยกว่า	3			1
34	ฉันมั่นใจว่าวิธีการทำงานของฉันจะเป็นแบบอย่างให้กับผู้ร่วมงานได้	3			1
35	ฉันรู้สึกว่าเราไม่ควรโต้แย้งกับผู้ร่วมงานถึงแม้ว่าเราจะมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ	2	1		0.67

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	การพิจารณา ความ สอดคล้อง			ผล วิเคราะห์
		+1	0	-1	
ระดับทีมงาน					
1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
36	ฉันคิดว่าการทำงานนั้นไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน	2		1	0.33
37	ในหน่วยงานควรมีกระบวนการในการติดต่อสื่อสารมากกว่า 1 ช่องทาง	3			1
38	การติดต่อสื่อสารนั้นควรทำในระดับสายงานเดียวกันไม่ควรข้ามสายงาน	3			1
39	การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น	3			1
2. การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน					
40	การกำหนดรอบภาระงานมีส่วนช่วยให้การทำงานสำเร็จน้อยมาก	2	1		0.67
41	การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงาน ทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น	3			1
42	การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ทำให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น	3			1
43	การกำหนดรอบภาระงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานมากขึ้น	2	1		0.67
3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน					
44	การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานจะทำให้การทำงานยุ่งยากลำบากขึ้น	2	1		0.67
45	เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการงานนั้นจะไปในทิศทางใด	3			1
46	การกำหนดเป้าหมายนั้นควรให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ตนเองได้กำหนดไว้	3			1
47	การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานจะช่วยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น	3			1
4. ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน2					
48	กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น	2	1		0.67
49	ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์ก็คือจะส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ	3			1
50	การกำหนดกฎเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องให้ครอบคลุมทุกเรื่อง	3			1
51	การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ในหน่วยงานจะช่วยให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น	3			1

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	การพิจารณา ความ สอดคล้อง			ผล วิเคราะห์
		+1	0	-1	
5. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล					
52	ข้อมูลการทำงานต่าง ๆ ไม่ควรเปิดเผยต่อสาธารณชน	2	1		0.67
53	การแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานของบุคลากรจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3			1
54	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคลากรจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานตามปกติได้	2		1	0.33
55	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นการจัดการความรู้ที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3			1
ระดับองค์กร					
1. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่					
56	การปฐมฤกษ์บุคลากรใหม่ไม่มีความจำเป็นเพราะว่าได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว	3			1
57	การปฏิบัติงานใหม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานก่อนปฏิบัติงานจริง	3			1
2. สายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ					
58	การบริหารแบบสั่งการ(บนลงล่าง)จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี	2	1		0.67
59	การกระจายอำนาจการตัดสินใจจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	3			1
60	การกระจายอำนาจอาจเกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน	2	1		0.67
3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต					
61	คู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ดี	3			1
62	การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ	3			1
63	การมีคู่มือการทำงานที่ดีจะช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้	3			1
64	คู่มือการทำงานไม่สามารถครอบคลุมงานได้ทั้งหมด	2	1		0.67
4. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง					
65	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีอาจจะใช้ระบบการสื่อสารทั้ง โทรศัพท์และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	3			1

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	การพิจารณา ความ สอดคล้อง			ผล วิเคราะห์
		+1	0	-1	
66	การลงทุนกับระบบการสื่อสารจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูง	2		1	0.33
67	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน	3			1
68	การมีระบบติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอาจจะทำให้เสียงบประมาณสูงในการดูแลบำรุงรักษา	3			1
5. มีการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน					
69	สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3			1
70	สัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะจะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์	2	1		0.67
71	การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี	3			1

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

จำแนกในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยจำแนกในระดับบุคคล

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การตระหนักในคุณค่าแห่งตน		4.06	.65	สูง
*1.	ฉันไม่รู้ว่าคุณมีความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร	1.99	1.17	ต่ำ
2.	แม้ว่าเป็นงานที่ยากลำบาก ฉันก็มั่นใจว่าสามารถทำได้	4.20	.77	สูง
3.	ฉันรู้สึกว่าคุณมีความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.46	.70	สูง
*4.	การเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่ฉันวิตกว่ามันจะไม่สำเร็จ	2.40	1.16	ต่ำ
2. ความพึงพอใจในงาน		4.25	.63	สูง
5.	ฉันมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้	4.19	.88	สูง
*6.	ฉันทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ	1.74	.96	ต่ำ
*7.	ฉันไม่รู้ตัวว่าไม่มีความสุขกับเรื่องอะไร	1.72	.98	ต่ำ
8.	ฉันตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ	4.27	.94	สูง
3. ความสามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ		4.03	.59	สูง
9.	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวัง ฉันไม่คิดยอมแพ้ง่าย ๆ	4.30	.73	สูง
10.	ฉันพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเองตามใจชอบ	4.11	.82	สูง
*11.	ฉันรู้สึกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับฉัน	2.39	1.05	ต่ำ
12.	เมื่อต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง ฉันตัดสินใจได้ว่าทำอะไรก่อน-หลัง	4.08	.85	สูง
13.	แม้จะมีเหตุการณ์ที่ทำงานเลวร้ายแต่ฉันก็มั่นใจว่าทุกอย่างจะดีขึ้น	4.00	.79	สูง
14.	การทำงานเกือบทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็มีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ	4.37	.67	สูง
15.	เมื่อใดที่มีเรื่องเครียดงานฉันเปลี่ยนสถานการณ์ให้เป็นเรื่องผ่อนคลายและสนุกสนานได้	3.75	.88	สูง
4. การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ		4.44	.66	สูง
16.	ฉันเห็นว่าการศึกษา อบรม ฝึกงาน ช่วยให้ฉันมีความรู้มากขึ้น	4.39	.74	สูง
17.	ฉันมั่นใจว่าผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอสามารถทำงานได้สำเร็จ	4.50	.72	สูงที่สุด
5. ความยึดมั่นผูกพันองค์กร		3.65	.64	สูง
*18.	ฉันทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน	2.29	1.10	ต่ำ
*19.	ฉันคิดว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันไม่ค่อยมีบทบาทต่อสังคมมากนัก	2.23	1.11	ต่ำ
*20.	ฉันรู้สึกไม่สบายใจโดยไม่รู้สาเหตุ เมื่อเดินเข้ามาสำนักงาน	1.93	1.04	ต่ำ
21.	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้ฉันมีความสุขในการทำงานมาก	3.24	1.00	ปานกลาง

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
6. ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน		3.65	.64	สูง
22.	ฉันรับรู้เมื่อผู้ร่วมงานมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง	3.81	.73	มาก
23.	ฉันยอมรับการตัดสินใจของผู้ร่วมงานถึงแม้มีความเห็นที่ไม่ถูกต้องก็ตาม	3.24	.96	ปานกลาง
*24.	ฉันไม่ยอมรับผู้ร่วมงานที่ทำงาน ที่มีความคิดแตกต่างจากฉัน	3.85	.84	มาก
25.	ฉันยอมรับว่าผู้ร่วมงานอาจมีเหตุผลที่ไม่พอใจการทำงานของฉัน	3.46	.89	ปานกลาง
*26.	ฉันรู้สึกว่าคุณร่วมงานส่วนมากชอบเรียกร้องผลประโยชน์ เพื่อตนเอง	3.46	1.29	ปานกลาง
7. ความสามารถในการให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน		3.59	.55	สูง
27.	แม้จะติติงงานใดก็ตาม ฉันก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของเพื่อนร่วมงาน	3.89	.84	สูง
28.	ฉันสามารถทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ง่าย	3.89	.73	สูง
29.	ฉันรู้สึกว่าผู้ร่วมงานทุกระดับมีความคุ้นเคยกับทำงานด้วยกันมานาน	3.37	.84	ปานกลาง
*30.	การแนะนำการทำงานให้กับผู้ร่วมงานนั้นควรทำกับคนที่มีอายุน้อยกว่า	2.48	1.13	ต่ำ
31.	ฉันมั่นใจว่าวิธีการทำงานของฉันสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ร่วมงานได้	3.55	.81	สูง
*32.	ฉันรู้สึกว่าเราไม่ควรโต้แย้งกับผู้ร่วมงานถึงแม้ว่าเราจะมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ	2.64	1.07	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		3.89	.43	สูง

หมายเหตุ * คือข้อความเชิงนิเสธหรือข้อความเชิงลบ

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกในระดับทีมงาน

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงาน	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ		4.25	.61	สูง
1.	ในหน่วยงานควรมีกระบวนการในการติดต่อสื่อสารมากกว่า 1 ช่องทาง	4.46	.69	สูง
*2.	การติดต่อสื่อสารนั้นควรทำในระดับสายงานเดียวกันไม่ควรข้ามสายงาน	2.17	1.19	ต่ำ
3.	การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น	4.47	.72	สูง
2. การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน		3.94	.63	สูง
*4.	การกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยให้การทำงานสำเร็จน้อยมาก	2.22	1.06	ต่ำ
5.	การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงาน ทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น	4.14	.78	สูง
6.	การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ทำให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น	4.29	.73	สูง
*7.	การกำหนดกรอบภาระงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลักเฉื่อยงานมากขึ้น	2.42	1.03	ต่ำ

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีมงาน	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน		3.88	.63	สูง
*8.	การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานทำให้วิธีการทำงานยุ่งยากลำบากขึ้น	2.20	1.03	ต่ำ
9.	เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นจะไปในทิศทางใด	4.31	.75	สูง
*10.	การกำหนดเป้าหมายนั้นควรให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ตนเองได้กำหนดไว้	2.88	1.21	ปานกลาง
11.	การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น	4.32	.82	สูง
4. ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน		3.55	.55	สูง
*12.	กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น	2.70	1.10	ปานกลาง
13.	ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์ก็คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ	3.99	.83	สูง
*14.	การกำหนดกฎเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องให้ครอบคลุมทุกเรื่อง	3.10	1.01	ปานกลาง
15.	การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ในหน่วยงานทำให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น	3.84	.94	สูง
5. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล		3.98	.68	สูง
*16.	ข้อมูลการทำงานต่าง ๆ ไม่ควรเปิดเผยต่อสาธารณชน	2.39	1.08	ต่ำ
17.	การแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานของบุคลากรจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	4.12	.88	สูง
18.	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นการจัดการความรู้ที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	4.23	.75	สูง
ค่าเฉลี่ย		3.89	.49	สูง

หมายเหตุ * คือข้อความเชิงนิเสธหรือข้อความเชิงลบ

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำแนกในระดับองค์กร

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กร	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่		4.05	.78	สูง
*1.	การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ไม่มีความจำเป็นเพราะว่าได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว	1.80	1.11	ต่ำ
2.	การปฏิบัติงานใหม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานก่อนปฏิบัติจริง	3.90	1.07	สูง
2. สายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ		3.48	.54	ปานกลาง
*3.	การบริหารแบบสั่งการ (บนลงล่าง) ช่วยให้ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี	2.92	.98	ปานกลาง
4.	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	4.08	.74	สูง
*5.	การกระจายอำนาจ ทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน	2.70	1.04	ปานกลาง

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับองค์กร	ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
	3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต	3.60	.48	สูง
*6.	คู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี	4.04	.83	สูง
*7.	การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ	2.92	.94	ปานกลาง
8.	การมีคู่มือการทำงานที่ช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้	4.02	4.02	สูง
9.	คู่มือการทำงานไม่สามารถครอบคลุมงานได้ทั้งหมด	3.31	1.09	ปานกลาง
	4. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	3.75	.64	สูง
10.	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรจะใช้ระบบการสื่อสารทั้งโทรศัพท์และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์	4.05	.91	สูง
11.	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน	4.16	.79	สูง
*12.	การมีระบบติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอาจจะทำให้เสียงบประมาณสูงในการดูแลบำรุงรักษา	2.96	1.09	ปานกลาง
	5. มีการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน	4.14	.59	สูง
13.	สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	4.48	.64	สูง
*14.	สัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์	2.61	1.08	ปานกลาง
15.	การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี	4.56	.63	สูง
	ค่าเฉลี่ย	3.73	.43	สูง

หมายเหตุ * คือข้อความเชิงนิเสธหรือข้อความเชิงลบ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล

นางอุไรวรรณ ชัลตัน

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

480/56 ซอยรัชดาภิเษก 13 ถนนรัชดาภิเษก ดินแดง กทม.

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2536

ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขามนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2549

เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

สถานที่ทำงาน

กลุ่มงานนโยบายและแผน

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการ เขตดุสิต

กรุงเทพมหานคร 10300