



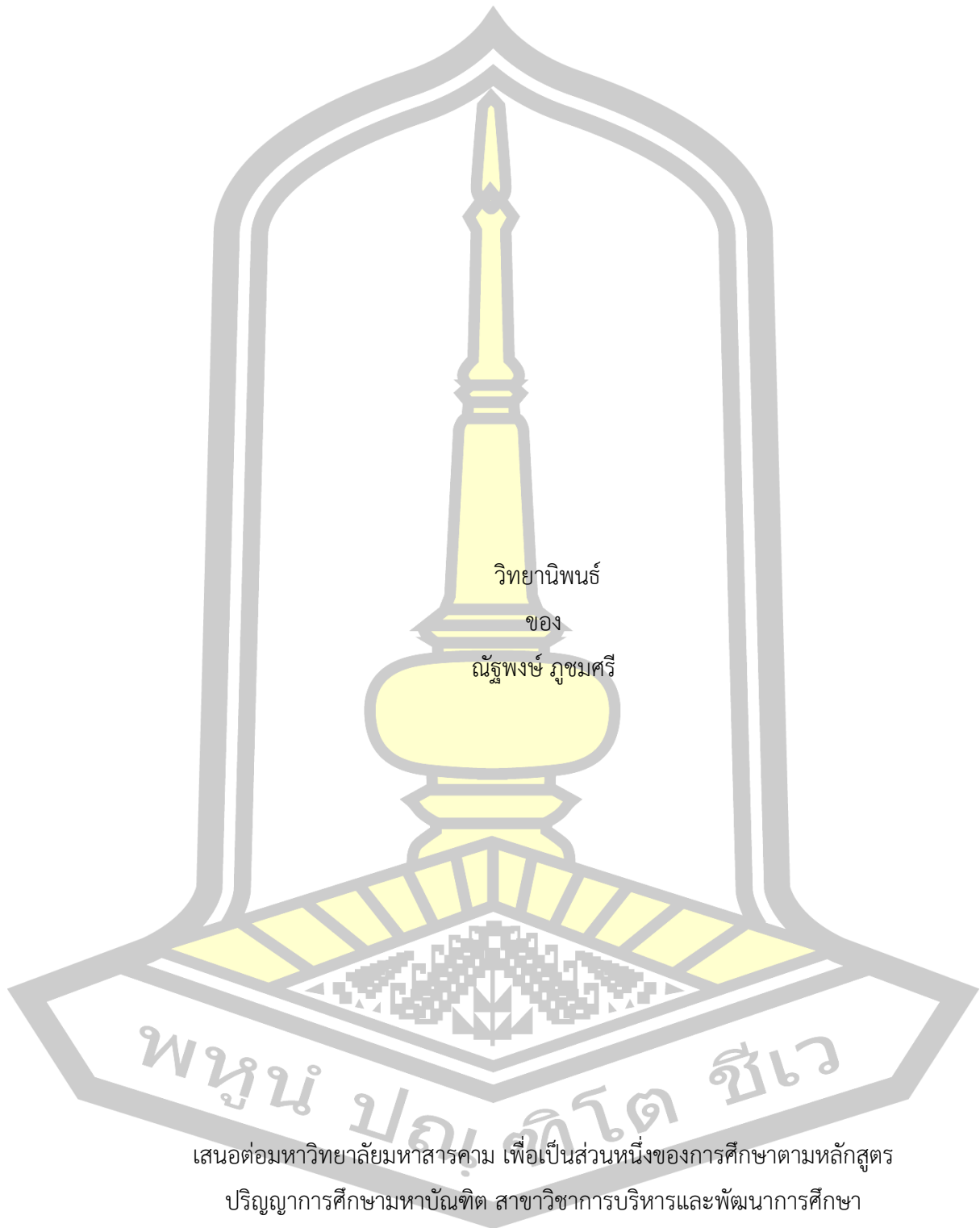
การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ณัฐพงษ์ ภูชมศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
กรกฎาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ



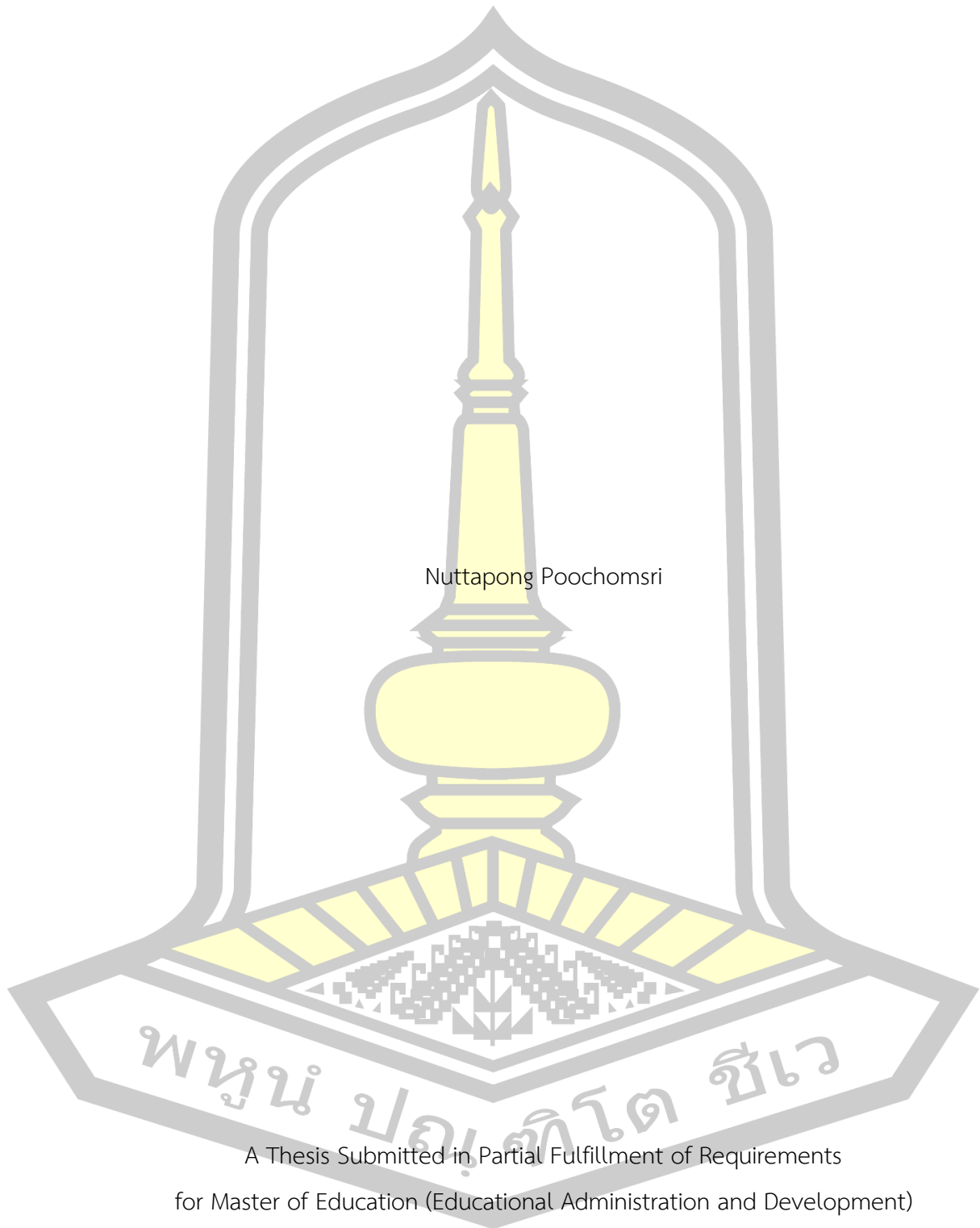
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing the Morale Enhance Program for Teachers by Empowerment Process



Nuttapong Poochomsri

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

July 2020

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายณัฐพงษ์ ภูชมศรี แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. ธนดล ภูสีฤทธิ์ )

กรรมการ

(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. ปิยะธิดา ปัญญา )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร )

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
<b>ผู้วิจัย</b>	ณัฐพงษ์ ภูชมศรี		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	อาจารย์ ดร. ชนดล ภูสีฤทธิ์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

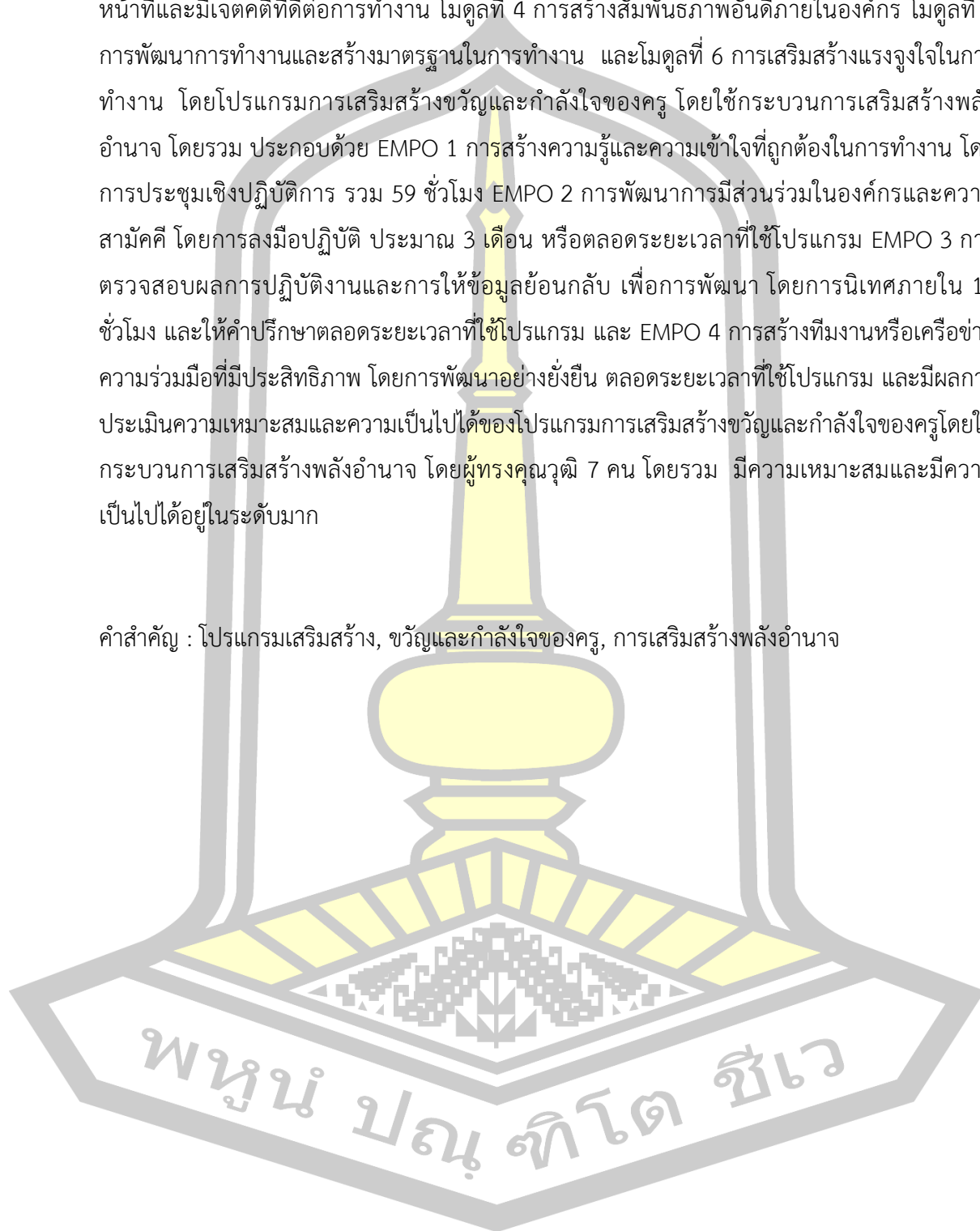
การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 88 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 99 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 68 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูจากโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง รวมจำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย 6 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าใน

อาชีพ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน และโมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ รวม 59 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 3 เดือน หรือตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 10 ชั่วโมง และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้าง, ขวัญและกำลังใจของครู, การเสริมสร้างพลังอำนาจ



<b>TITLE</b>	Developing the Morale Enhance Program for Teachers by Empowerment Process		
<b>AUTHOR</b>	Nuttapong Poochomsri		
<b>ADVISORS</b>	Thanadol Phuseerit , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2020

#### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study current conditions and desirable conditions of Enhancing the morale of teachers in educational institutions. 2) to develop a program to enhance the morale of teachers by using the empowerment process. The research is divided into 2 phases as follows: Phase 1 examines the current conditions and desirable conditions for enhancing the morale of teachers in educational institutions. Under the Office of Secondary Educational Service Areas, Area 21. The sample group used in this research was obtained by Stratified Random Sampling method consisting of With school administrators and teachers in small schools of 88 persons, medium-sized schools of 99 people, large-scale schools of 68 persons and special large-sized schools of 65 persons in total. 320 people. The instrument used in the research was the questionnaires. Phase 2: Develop teacher morale programs using empowerment processes. Data provider group Which are administrators and teachers from 2 model schools, totaling 6 people, and Expert Responsible for assessing the appropriateness and possibilities of the program, consisting of 7 people. The research instruments were interview form and the evaluation form of suitability and feasibility of the program. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation. And the need index The research results are as follows:

1. To strengthen the morale of teachers in schools Under the Office of

Secondary Educational Service Area, Area 21, the overall condition and all aspects at a moderate level and The desirable condition as a whole and in every aspect were at a high level.

2. Teacher morale enhancement program using empowerment process It consists of 5 components which are 1) Principle 2) Objective 3) Content 4) Development methods and 5) Assessment consists of 6 modules, which are Module 1: Creating Opportunities and Career Advancement Module 2 creating an atmosphere of participation in work Module 3 Understanding roles and good attitudes towards work Module 4 Creating good relationships within the organization Module 5 Development of work and standardization of Work and module 6, enhancing work motivation by Teacher Morale Enhancement Program By using the overall empowerment process consisting of EMPO 1, creating knowledge and understanding correctly in the workplace. By the workshop, a total of 59 hours EMPO 2 development, corporate participation and unity By taking action for approximately 3 months or for the entire duration of the EMPO 3 program, checking performance and providing feedback For development By supervising within 10 hours and providing advice throughout the duration of the program and EMPO. 4. Building effective teams or collaborative networks By sustainable development Throughout the period of use of the program And the results of assessing the appropriateness and feasibility of the teacher morale enhancement program using the empowerment process The power by 7 experts as a whole is appropriate and has a high level of possibility.

Keyword : Enhance Program, Teacher Morale, Empowerment

พหุ ประถมศึกษา



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.ธนตล ภูสีฤทธิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ปัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ดูแล และให้คำปรึกษา อบรม สั่งสอน ให้ความรู้ จนผู้วิจัยเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียนและนำมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์ เรืองมนตรี รองศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เข้าศึกษา จนบัดนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรม คณะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และผู้บริหารและครูจากโรงเรียนต้นแบบ ผู้ให้ความรู้และวิธีการปฏิบัติที่ดีในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาโปรแกรมครั้งนี้

ขอขอบคุณ กำลังใจจากครอบครัวที่มีให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานและการดำเนินชีวิตสืบต่อไป

ณัฐพงษ์ ภูชมศรี

พหุบัณฑิต โท ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
การพัฒนาโปรแกรม.....	10
ขวัญและกำลังใจ.....	18
การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
1. งานวิจัยในประเทศ.....	53
2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	56

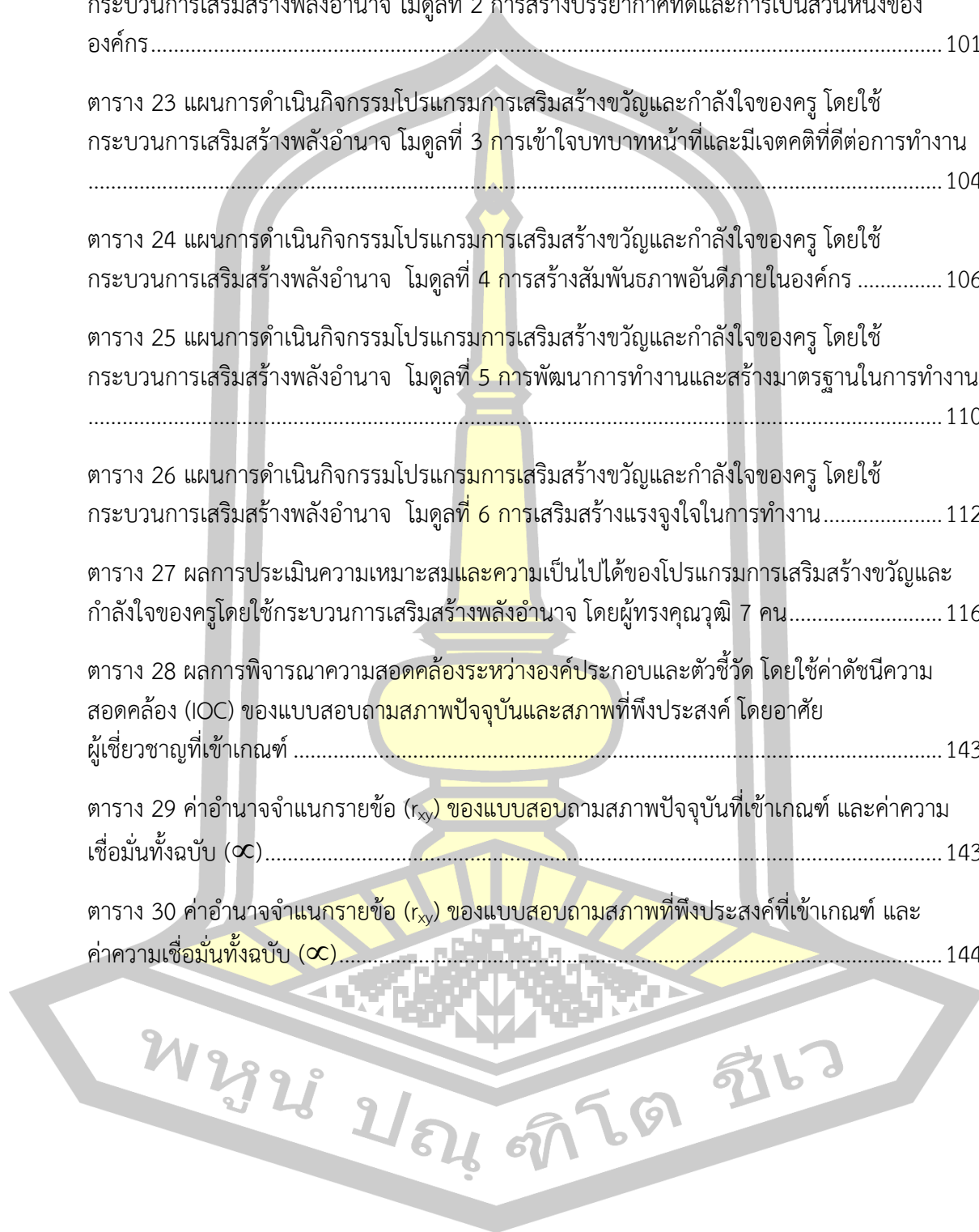
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	58
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	58
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้าง พลังอำนาจ .....	62
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	118
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	118
สรุปผล .....	118
อภิปรายผล .....	119
ข้อเสนอแนะ .....	121
บรรณานุกรม .....	122
ภาคผนวก .....	128
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	129
ภาคผนวก ข คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	142
ภาคผนวก ค หนังสือราชการ .....	145
ภาคผนวก ง ภาพการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	151
ประวัติผู้เขียน .....	154

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม .....	12
ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม.....	17
ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู.....	32
ตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	51
ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	59
ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	70
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน .....	70
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน .....	71
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน .....	73
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กร.....	75
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน .....	77
ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร .....	79

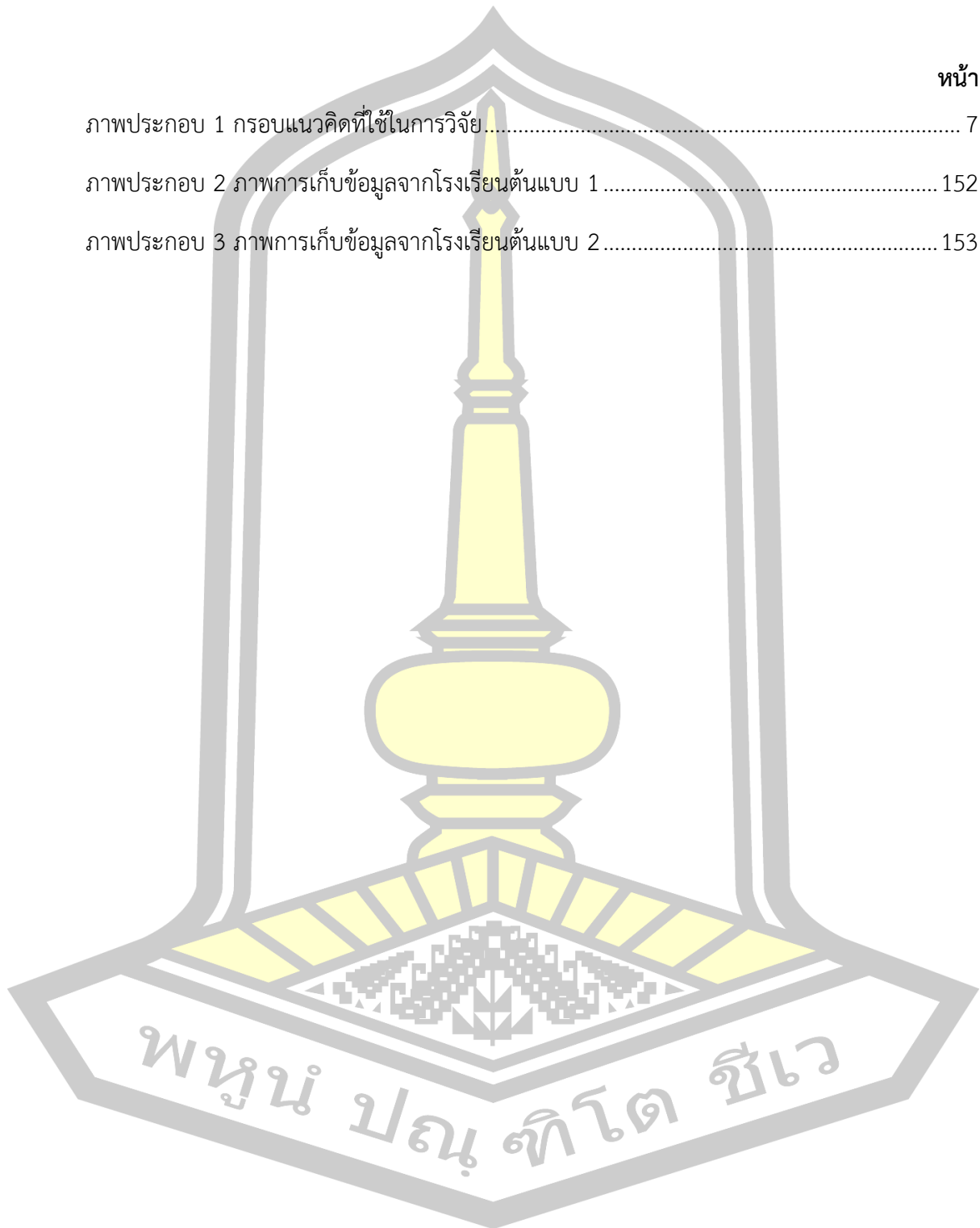
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ .....	81
ตาราง 14 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน .....	82
ตาราง 15 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเข้าใจบทบาทหน้าที่และ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน .....	83
ตาราง 16 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานใน การทำงาน.....	84
ตาราง 17 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ภายในองค์กร .....	85
ตาราง 18 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน.....	87
ตาราง 19 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร.....	89
ตาราง 20 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างโอกาสและ ความก้าวหน้าในอาชีพ .....	90
ตาราง 21 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดุลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ .....	98

ตาราง 22 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร.....	101
ตาราง 23 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน .....	104
ตาราง 24 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร .....	106
ตาราง 25 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน .....	110
ตาราง 26 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....	112
ตาราง 27 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน.....	116
ตาราง 28 ผลการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยใช้ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยอาศัย ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าเกณฑ์ .....	143
ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันที่เข้าเกณฑ์ และค่าความ เชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\infty$ ).....	143
ตาราง 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ที่เข้าเกณฑ์ และ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\infty$ ).....	144



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ภาพประกอบ 2 ภาพการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต้นแบบ 1.....	152
ภาพประกอบ 3 ภาพการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต้นแบบ 2.....	153





# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 1) การศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับทั้งภายในและนานาชาติเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และเป็นหัวใจในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า คำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพราะคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนทรัพยากรในด้านอื่น ๆ (พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2560: 5) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 8) บทบาทหน้าที่ในการพัฒนาเยาวชนและประชาชนให้มีคุณภาพ ที่สามารถพัฒนาชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมของตนเอง ครอบครัวและบ้านเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นพัฒนาให้เยาวชนและประชาชนมีความรู้พื้นฐานที่พอเพียง รู้จักคิด รู้จักใฝ่หาประสบการณ์ด้วยตนเอง รู้จักปรับตัว รู้จักแก้ปัญหา รู้จักพัฒนา มีทักษะในการทำงาน มีค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม (กาญจน์ เรื่องมนตรี และจริธร นามวรรณ, 2557: 35) เป็นบทบาทสำคัญของครูในสถานศึกษา

ครูต้องได้รับการสนับสนุนปัจจัยและกระบวนการที่ช่วยในการทำงาน ที่จะส่งผลให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่หลักคือจัดการเรียนรู้ได้มีคุณภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด สิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของครูคือขวัญและกำลังใจ หากครูได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะไม่มีแรงจูงใจที่ไปกระตุ้นให้เกิดการตั้งใจในการปฏิบัติงานจนเกิดการละเลยต่อหน้าที่ ไม่เอาใจใส่ต่องานเท่าที่ควร อีกทั้งสภาพการณ์ปัจจุบันนโยบายจากส่วนกลางมีมากขึ้น ส่งผลให้ภาระงานของครูเพิ่มขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนขาดการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การทำงานของครูอยู่ในภาวะถดถอย เกิดการไม่เอาใจใส่ต่องาน และเกิดการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลในเชิงลบต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา (พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2560: 7)

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องมี เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดความรวมมือรวมใจ ซื่อสัตย์ สามัคคี เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและเป็นสิ่งจูงใจให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น



จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าสังกัดใดก็ตาม จะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น จากการศึกษาทดลองของ Herzberg and other (1959: 113-115) เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factor) ได้แก่ 1) เงินเดือน (Salary) 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation With Superior, Subordinates, Peers) 3) สถานะทางอาชีพ (Status) 4) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) 5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) 6) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) 7) ความมั่นคงในงาน (Security) 8) ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) 9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” หรือ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factor) ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (Work Itself) 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 5) ความก้าวหน้า (Advancement) (Herzberg, 1959: 113-115)

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับครูผู้สอนและผู้บริหารเป็นอย่างมาก แต่ในปัจจุบันพบว่าครูได้รับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย ขาดแรงจูงใจในการทำงาน มีภาระงานที่เกินกำลังความสามารถ ขาดการสนับสนุนปัจจัยเทคโนโลยี ประกอบกับภาระหนี้สินมากจึงมีผลกระทบโดยตรงกับการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นครูควรได้รับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ถูกต้อง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547: 15) กล่าวว่ถ้าบุคคลในองค์กรเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง บางครั้งก็จะหยุดงาน หลบงาน ลาออก ซึ่งส่งผลเสียให้งานล่าช้าหรือเสียงานได้ ครูจะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ครูจะต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดี (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544: 232) กล่าวถึงขวัญและกำลังใจจะเกิดขึ้นได้ภายในที่ทำงานมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายทางด้านบริหารงานบุคคลของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำให้มีความสนใจอย่างจริงจังและมีความจริงใจที่จะกระทำต่อเนื้อที่นำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจ

การที่บุคคลจะมีขวัญและกำลังใจได้ จำเป็นยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้ตัวบุคคลเกิดความมั่นใจในตนเอง พัฒนาความสามารถที่มีและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพนั้น สอดคล้องกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามแนวคิดของ Tracy (1990: 111) Scott และ Jaffe (1991: 214) และ Kinlaw (1995: 5) ซึ่งได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้เป็นลำดับขั้นตอน ภายใต้อาณาเขตความหมายว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีพลัง และทุ่มเทความสามารถให้กับการทำงาน โดยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจมาประยุกต์ใช้ โดยได้ออกแบบกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน 2) การพัฒนาการมี

ส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี 3) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา และ 4) การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

สภาพการบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาครูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ในปัจจุบัน มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีระบบการบริหารงบประมาณ ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี สถานศึกษาในสังกัด มีโครงสร้างการบริหารงานชัดเจน มีการควบคุมและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน บุคลากรครูภายในโรงเรียนให้ความร่วมมือในการวางแผนกำหนดนโยบายการทำงานของโรงเรียน ครูสอนใหญ่สอนตรงตามวุฒิการศึกษา ครูได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการจัดการเรียน การสอนอย่างมีระบบและต่อเนื่อง โดยครูทุกคนได้รับการพัฒนาตามโครงการพัฒนารูปแบบครบ วงจรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูมีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ให้ความร่วมมือและปฏิบัติหน้าที่ตามที่โรงเรียนมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โรงเรียนในสังกัด ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพียงพอ มีสื่อ เอกสารประกอบ การเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เพียงพอและเหมาะสม โรงเรียนมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2561: 1-11) แต่ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูนั้น ยังขาดวิธีการ ที่ชัดเจน และยังไม่มีกรมอบหมายให้มีการปฏิบัติ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่มีการให้ความสำคัญ และไม่มีโปรแกรมเสริมสร้างที่ถูกสร้างขึ้น เฉพาะเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครู สภาพการณ์ในปัจจุบัน จึงปรากฏชัดเจนในด้าน การพัฒนาศักยภาพของครู ให้มีความรู้ความสามารถ แต่ขาดการดูแลทางด้านขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการ เสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับครู ถ้าครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และจะทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสถานศึกษาและพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูใน สถานศึกษา อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลัง อำนาจ เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สำหรับผู้บริหาร และผู้สนใจ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน หรือเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
2. ได้โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สำหรับผู้บริหาร ครู และผู้สนใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู และประยุกต์ใช้สำหรับบุคลากรในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - 1.1 องค์ประกอบของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ซึ่งได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบตามแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการ (อุทัย หิรัญโต, 2531: 165; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541: 145-148; พนัส หันนาคินทร์, 2542: 89; สุรีย์พร กิจหารักษ์, 2543: 33-36; พรนพ พุกกะพันธ์, 2544: 229; สุเมธ แสงนิมมวล, 2545: 45) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้
    - 1.1.1 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
    - 1.1.2 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน
    - 1.1.3 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร
    - 1.1.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
    - 1.1.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
    - 1.1.6 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 1.2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งได้จากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของนักวิชาการ (Tracy, 1990: 111; Scott & Jaffe, 1991: 214; Kinlaw, 1995: 5) ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

- 1.2.1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน
- 1.2.2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี
- 1.2.3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา
- 1.2.4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

1.3 องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมจากการศึกษาเอกสารและแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการ (Boone, 1992: 66; Caffarella, 2002: 15; Kanaya และ McMillan, 2005: 56) ได้องค์ประกอบของโปรแกรม 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.3.1 หลักการ
- 1.3.2 วัตถุประสงค์
- 1.3.3 เนื้อหา
- 1.3.4 วิธีการพัฒนา
- 1.3.5 การประเมินผล

## 2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไตแก ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬ ปการศึกษา 2562 โดยแยกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 429 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 703 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 427 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 358 คน รวมทั้งสิ้น 1,917 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 46-47; อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan, 1970) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 88 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 99 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 68 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน

2.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูจากโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง รวมจำนวน 6 คน

2.4 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 7 คน

## กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

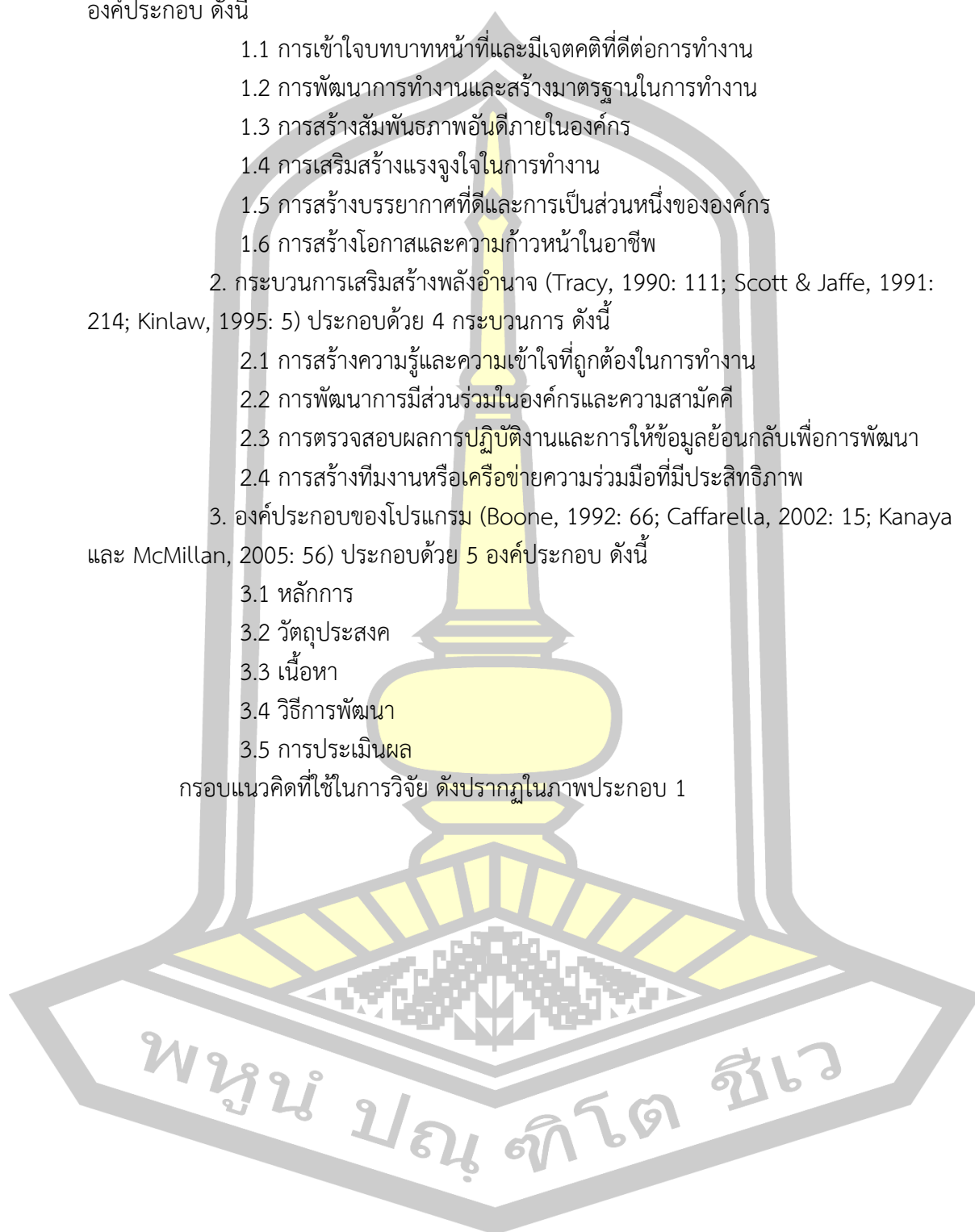
ผลการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และการสังเคราะห์องค์ประกอบ ปรัชญาประเด็นสำคัญที่นำสู่การกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู (อุทัย หิรัญโต, 2531: 165; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541: 145-148; พนัส หันนาคินทร์, 2542: 89; สุรีย์พร กิจหารักษ์,

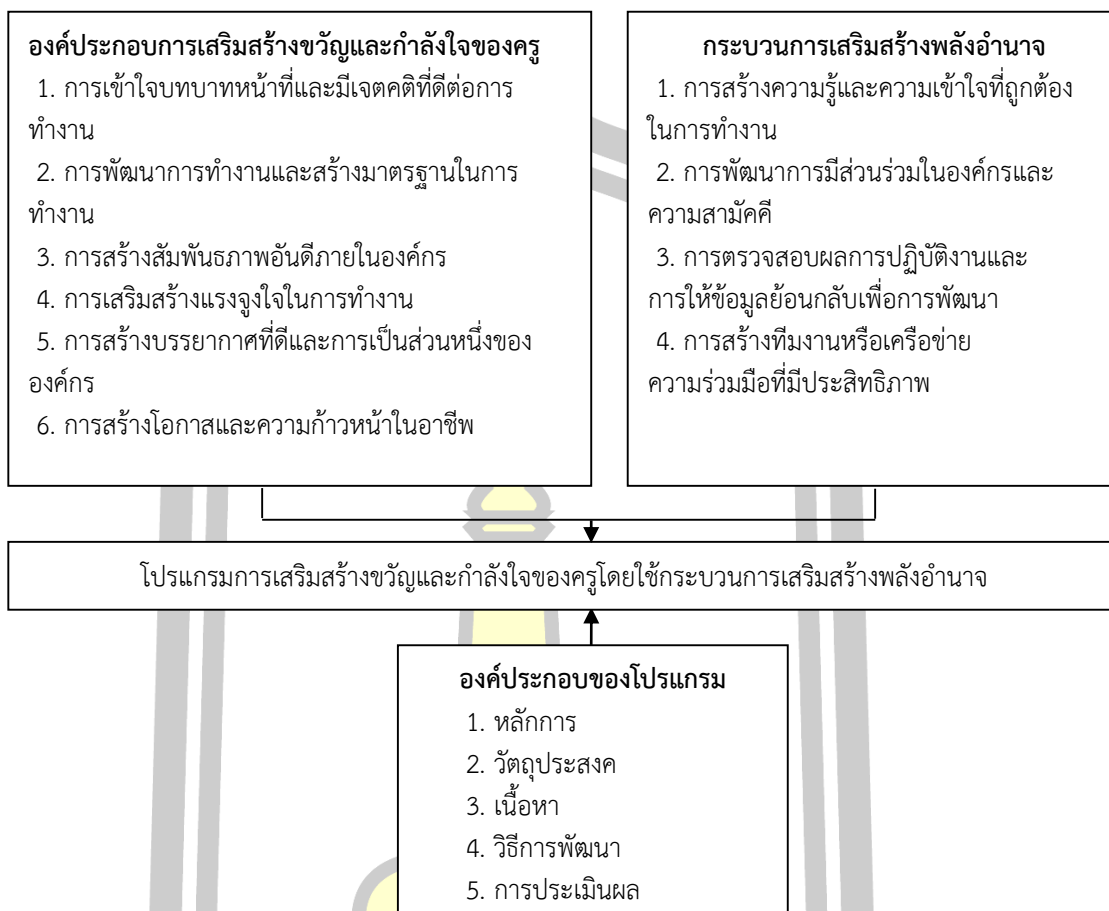
2543: 33-36; พรนพ พุกกะพันธ์, 2544: 229; สุขเมธ แสงนันทนวล, 2545: 45) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
- 1.2 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน
- 1.3 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร
- 1.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- 1.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 1.6 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
2. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Tracy, 1990: 111; Scott & Jaffe, 1991: 214; Kinlaw, 1995: 5) ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้
  - 2.1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน
  - 2.2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี
  - 2.3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา
  - 2.4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ
3. องค์ประกอบของโปรแกรม (Boone, 1992: 66; Caffarella, 2002: 15; Kanaya และ McMillan, 2005: 56) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้
  - 3.1 หลักการ
  - 3.2 วัตถุประสงค์
  - 3.3 เนื้อหา
  - 3.4 วิธีการพัฒนา
  - 3.5 การประเมินผล

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังปรากฏในภาพประกอบ 1







ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนา ออกแบบมาจากการนำองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การประเมินผล

2. ขวัญและกำลังใจ (Morale) หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่แสดงออกมาเป็นรูปธรรมในลักษณะต่าง ๆ ทั้งในทางที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู 6 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน หมายถึง การทำความเข้าใจองค์กร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในฐานะครู กำหนดเป้าหมายและขอบเขตใน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู การศึกษาเจตคติของครูที่มีต่อองค์กร ต่องานและต่อตนเอง เพื่อปรับเจตคติให้เป็นไปในทิศทางที่พร้อมต่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2.2 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน หมายถึง การพัฒนาการทำงานโดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานและประเมินผลการทำงานตามมาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนางานอย่างเหมาะสม

2.3 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ ผู้ตาม การเสริมสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร การเสริมสร้างสุขภาวะ และสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษาร่วมกันมาพัฒนาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร

2.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การเสริมแรงทางบวก เพื่อส่งเสริมให้ครูได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานตามความสนใจ การให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยและมีทุนสนับสนุนการวิจัย และมีระบบประชาสัมพันธ์ที่ดีในการเสนอผลงานขององค์กรและยกย่องเชิดชูครูให้ได้รับการยอมรับต่อสาธารณชน

2.5 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ไม่กดดัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และรับผิดชอบในรูปแบบของทีม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเสมอ

2.6 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การให้ความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทน และการเสริมสร้างทางเลือกในการสร้างรายได้ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพความเป็นอยู่หรือมีปัญหาภาระหนี้สิน

3. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีพลัง และทุ่มเทความสามารถให้กับการทำงาน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน
- 2) การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี
- 3) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา และ
- 4) การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

4. ครู หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5. ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในพื้นที่จังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬ

8. EMPO หมายถึง ตัวอย่างของคำว่า EMPOWERMENT การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในโปรแกรม เพื่อสื่อความหมายถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่นำมาใช้ในการพัฒนาประกอบด้วย

8.1 EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน หมายถึง การพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานแก่ครู เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.2 EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี หมายถึง การส่งเสริมด้านการมีส่วนร่วม ความเสียสละ ความสามัคคี และสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างครู เพื่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักและสามัคคีกัน

8.3 EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา หมายถึง การประเมินหรือการวัดผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านการทำงานและผลจากการทำงานเพื่อนำสู่การพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น และเป็นการพัฒนาศักยภาพของครูโดยการแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดด้อยร่วมกัน

8.4 EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนาการทำงานในลักษณะของทีม และการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดความเข้มแข็งและไม่รู้สึกว่าโดดเดี่ยว





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาโปรแกรม
  - 1.1 ความหมายของโปรแกรม
  - 1.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
  - 1.3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรม
2. ขวัญและกำลังใจ
  - 2.1 ความหมายการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
  - 2.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
  - 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ
  - 2.4 การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.5 การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
  - 2.7 องค์ประกอบของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 3.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 3.2 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 3.3 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

Barr และ Keating (1990: 25) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล

2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมาย โดยเฉพาะ

หรรษา สุขกาล (2543: 23) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ แผนที่วางไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ว่องวานิช (2544: 12) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2548: 25) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจ ตามความจำเป็นในสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องใน ระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญ ของโปรแกรม

Rogers (2000: 51) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนัก ประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

ปริญญา มีสุข (2552: 56) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับ เพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทาง เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แบบแผนหรือกิจกรรมที่วางแผนไว้อย่างเป็นระบบมี ขั้นตอนในการพัฒนา ออกแบบมาจากการนำองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสอดคล้องกับ บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

Boone (1992: 66) ได้กำหนดองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) การจัดทำแผน 2) การออกแบบและดำเนินการ และ 3) การตรวจสอบและประเมินผล

Caffarella (2002: 15) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการพัฒนา โปรแกรมประกอบด้วย 11 องค์ประกอบมีลักษณะดังนี้ 1) การจัดพื้นฐานสำหรับกระบวนการ วางแผน 2) การกำหนดแนวคิดโปรแกรม 3) การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดโปรแกรม 4) การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 5) การเตรียมถายโอนการเรียนรู้ 6) การสร้างแผนการ ประเมินผล 7) การพิจารณารูปแบบตารางเวลาและความต้องการของเจ้าหน้าที่ 8) การเตรียมแผน

ดานงบประมาณและการตลาด 9) การออกแบบแผนการสอน 10) การประสานงานด้านสิ่งสนับสนุน และพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และ 11) การสื่อสารคุณค่าของโครงการ

Kanaya และ McMillan (2005: 56) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบของโปรแกรม และองค์ประกอบของบุคคล องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยง ส่วนองค์ประกอบของบุคคลประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ได้ดังนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	Boone	Caffarella	Kanaya และ McMillan	ความถี่
	1992	2002	2005	
1. การจัดทำแผน/การจัดพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน	✓	✓		2
2. การกำหนดแนวคิดโปรแกรม/รูปแบบโปรแกรม		✓	✓	2
3. การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญ/ระยะเวลา		✓	✓	2
4. กลุ่มผู้เข้าอบรมที่มีบริบทเดียวกัน			✓	1
4. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม		✓		1
5. การออกแบบและดำเนินวิธีการ	✓	✓		2
6. การเตรียมถ่ายโอนการเรียนรู้/การเรียนรู้เชิงรุก		✓	✓	2
8. การเตรียมแผนด้านงบประมาณและการตลาด		✓		1
9. การออกแบบการสอน/ความต่อเนื่องเชื่อมโยง		✓	✓	2

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	Boone	Caffarella	Kanaya และ McMillan	ความถี่
	1992	2002	2005	
10. การตรวจสอบและประเมินผล/ การสร้างแผนการประเมินผล	✓	✓		2
11. การประสานงานตามข้อเสนอแนะ และพร้อมรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น		✓		1
12. การสื่อสารคุณค่าของโครงการ		✓		1
13. การเน้นที่เนื้อหาความรู้			✓	1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมตามแนวคิดของนักการศึกษาทั้งสามคน และได้กำหนดองค์ประกอบของโปรแกรมโดยผสมผสานแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้น และพิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรม และได้กำหนดเป็นองค์ประกอบของโปรแกรมที่จะนำไปศึกษาวิจัยได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา
4. วิธีการพัฒนา
5. การประเมินผล

### 3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

McClelland (1970: 95) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)

### 8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Styles (1990: 45) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Barr และ Keating (1990) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

#### ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

#### ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

#### ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Knowles (1980: 25) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

#### ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน  
 ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้  
 ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้  
 ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับ  
 ผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาระบบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Boone (1992: 94) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาของระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

#### 1. การวางแผน

##### 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ  
 ปรัชญา และเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน  
 บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การด้าน  
 การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับ  
 การวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุง  
 องค์การต่อไป

##### 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ  
 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย  
 1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่  
 กลุ่มเป้าหมาย

#### 2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

##### 2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการ ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม

##### 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

#### 3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม



3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม  
การเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้  
เงินทุนองค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996: 113) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์รวมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้
- ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้
- ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม
- ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปแจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ
- ขั้นที่ 5 รูปแบบที่เพิ่มความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตที่ใหญ่กว่าทั้งดานการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย
- ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ
- ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002: 306) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
- ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม
- ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
- ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับภายนอกการเรียนรู้
- ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่
- ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน
- ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วีโรจน สารรัตน์ (2556: 47) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมการตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
- ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม  
 ขั้นตอนที่ 5 ทดสอบโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม  
 จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม ดังนี้

ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

กระบวนการพัฒนาโปรแกรม	McClelland (1970)	Styles (1990)	Barr และ Keating (1990)	Knowles (1980)	Boone (1992)	Houle (1996)	Caffarella (2002)	วิจารณ์ สารรัตน์นะ (2556)	ความถี่
การประเมินความต้องการ	✓	✓	✓	✓					4
ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน						✓	✓	✓	3
ตั้งวัตถุประสงค์ ตั้งเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
การวางแผน	✓	✓	✓	✓	✓		✓		6
การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓						3
การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓			✓	6
การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
วิธีการดำเนินการ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
การจัดการทรัพยากร	✓	✓	✓						3
การประเมินสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓					4
เลือกวิธีปฏิบัติ			✓						1
กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้			✓						1
กำหนดเวลาที่ใช้			✓						1
การตัดสินใจ			✓			✓			2



ตาราง 2 (ต่อ)

กระบวนกรพัฒนาโปรแกรม	McClelland (1970)	Styles (1990)	Barr และ Keating (1990)	Knowles (1980)	Boone (1992)	Houte (1996)	Caffarella (2002)	วิจารณ์ สารรัตน์ (2556)	ความถี่
การออกแบบโปรแกรม				✓	✓	✓	✓		4
การระบุกลุ่มเป้าหมาย					✓				1
ทดลองใช้โปรแกรม								✓	1

จากตาราง 2 ผู้วิจัยสรุปวาระบวนกรพัฒนาโปรแกรม เป็นการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนเริ่มจาก

1. ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เป็นชั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
2. ชั้นการออกแบบโปรแกรม เป็นขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมใหญ่เข้าร่วมโปรแกรม โดยของคประกอบของโปรแกรมเป็นหลักในการออกแบบประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการ และการประเมินผลโปรแกรม
3. ชั้นการประเมินผลโปรแกรม เป็นขั้นตอนการประเมินผลที่ได้จากการใช้โปรแกรม จากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมและการสังเคราะห์กระบวนกรพัฒนาโปรแกรม

#### ขวัญและกำลังใจ

1. ความหมายการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ  
ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 124) ได้อธิบายคำว่า ขวัญกำลังใจเป็นคำผสมระหว่างขวัญซึ่งหมายถึงความดี และกำลังใจ หมายถึงสภาพจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญเหตุการณ์ทุกอย่าง

สมคิด บางโม (2546: 189-190) ได้ให้ความหมายของ ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ถาวร ศรีแก้ว (2549: 10) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องทำให้ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

วิจิตร วรุตบางกูร (2550: 200) ได้นำเสนอเกี่ยวกับคำว่า ขวัญไว้ว่า เป็นคำที่เราได้ยินได้ ฟังกันจนเป็นที่ชินหูมานานแล้ว ตามประเพณีดั้งเดิมของไทยในโอกาสต่าง ๆ ถ้าหากเป็นงานมงคลเรา มักจะมีการเรียกขวัญ สู่ขวัญ ทำขวัญ และถ้าเป็นงานที่ไม่สู้มงคลนัก เรามักจะมีการปลอบขวัญหรือ กล่อมขวัญ เป็นต้น ซึ่งความหมายของขวัญตามที่คนทั่วไปเข้าใจกันนั้น หมายถึง กำลังใจ หรือ ความเข้มแข็งของจิตใจ

อภิรัฐ ขุนยาปี (2553: 13) ได้นำเสนอเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจเป็น รากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญ และกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกลึกซึ้งที่จะอุทิศกายหรือกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานขององค์กรนั้นก็มักจะล้มเหลวหรือไม่ ประสบผลสำเร็จ

Yoder (1959: 445) ได้นำเสนอเกี่ยวกับขวัญไว้ว่า ขวัญ หมายถึง เจตคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความเห็น เมื่อรวมกันแล้ว ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้าง และเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ

Milton (1981: 151-152) ได้นำเสนอเกี่ยวกับนิยามของ ขวัญกำลังใจ ไว้ว่า ขวัญ กำลังใจ คือ ทศนคติ ความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไป และมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

Edwin Flippo (1961: 10) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญ คือ ท่าทีพฤติกรรมบุคคล หรือกลุ่ม บุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ และตั้งใจร่วมมือประสานกัน ใน การทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลร่วมกัน

จากความหมายของคำว่า ขวัญและกำลังใจ ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่แสดงออกมา เป็นรูปธรรมในลักษณะต่าง ๆ ทั้งในทางที่ดีหรือไม่ดี ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

## 2. ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ปรียาพร วงศอนุตราโรจน (2547: 134-135) ได้นำเสนอความสำคัญของขวัญใน การปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานใหญ่ไปตามความมุ่งหมายของ การจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้อุดมการณ์ขององค์การบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหา

นั้น ๆ ไหลลงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

เบญจมาศ แดงเพ็ง (2554: 11) ได้กล่าวไว้ว่าขวัญมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่ว่าจะปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์อย่างน้อยเพียงโดย้อมขึ้นอยู่กับคนหรือผู้ปฏิบัติ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูง การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าขวัญและกำลังใจต่ำก็จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานเช่นเดียวกัน

กมลพร กัลยาณมิตร (2559: 182) แรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังพิเศษที่พร้อมจะปะทุออกมาเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่สร้างประโยชน์แก่องค์กร หากแต่ต้องได้รับการเสริมแรงภายใน พลังพิเศษนี้จึงจะแสดงออกมา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อความเติบโต ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง ขององค์กร

Flippo (1967: 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่า เป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้ว ความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็องค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติงานด้วย

จากความสำคัญของขวัญและกำลังใจดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ช่วยให้ปฏิบัติมีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความเต็มใจเสียสละทุ่มเท เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อองค์กร ผู้บริหารที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ย่อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้โดยง่าย

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg and other (1959: 113-115) พัฒนาทฤษฎีที่ใช้ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย โดยแบ่งเป็น

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivating Factors) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

- 1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออก

อื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร การความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่เพิ่มขึ้นหรือได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงานความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัดและความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พอใจ ความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุม ดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงาน ขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การส่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับ ความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงานเช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือพักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

McGregor (1960: 135-137) ได้นำเสนอทฤษฎีโดยเน้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของคน จะต้องรู้ว่าคนในองค์กรมีธรรมชาติอย่างไร เมื่อเข้าใจธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กรและความเข้าใจกันดีระหว่างกันในการทำงาน โดย McGregor มองธรรมชาติของคนในการทำงานว่ามี 2 พวก คือ พวกที่มีธรรมชาติทางลบ (มองด้วยทัศนคติที่ไม่ดีหรือมองเชิงลบ) ซึ่งเรียกกลุ่มนี้ว่า Theory - X และพวกที่มีธรรมชาติในทางที่ดี (มองด้วยทัศนคติที่ดี) ได้แก่ ผู้ที่มีธรรมชาติแบบ Theory - Y ซึ่งทั้ง 2 พวก นี้มีธรรมชาติแตกต่างกันออกไป คือ

1. Theory - x เป็นการมองธรรมชาติของคนว่าโดยปกติจะไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสที่สามารถเลี่ยงงานได้จะหลีกเลี่ยงการทำงาน องค์กรจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมและลงโทษเพื่อให้คนได้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น สิ่งที่คนงานส่วนใหญ่ต้องการและให้ความสำคัญมากกว่าปัจจัยอื่น ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน คนงานส่วนใหญ่จะขาดความทะเยอทะยานและกระตือรือร้น Theory - x มองธรรมชาติของคนในทางที่ไม่ดี



2. Theory – y จะเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วทุกคนเป็นคนดีและมีลักษณะดังนี้  
 คนงานจะเชื่อว่าการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดา การทำงานเป็นเหมือนการพักผ่อนและการละเล่น  
 การทำงานจึงเป็นสิ่งดีคนงานจะรู้เป้าหมายของตนและควบคุมตนเองได้ และจะพยายามเพื่อให้  
 บรรลุเป้าหมาย คนมีความทะเยอทะยานอยากรับผิดชอบ คนทุกคนมุ่งที่จะให้ตนมีความรับผิดชอบ  
 และได้รับการยอมรับ คนงานเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ คนทุกคนมีความสามารถ  
 ที่จะริเริ่มสร้างสรรค์และแก้ปัญหาให้อองค์กรได้ เพียงแต่องค์กรนำความสามารถของคนมาใช้เพียง  
 บางส่วนเท่านั้น

จากแนวคิด Theory – x จะเป็นแนวคิดด้านการจูงใจระดับต้น ในขณะที่ Theory–  
 y เป็นแรงจูงใจในระดับสูง ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในของบุคคลแต่ละคนมากกว่า แนวความคิด  
 ตาม Theory–y จะใกล้เคียงกับการบริหารแบบส่วนร่วม ซึ่งองค์การควรจะมีการกระตุ้นให้เกิด  
 การมีส่วนร่วมของคนงานและเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความรับผิดชอบในงาน โดยให้งานที่ท้าทายมี  
 ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการบริหารคนประเภททฤษฎี X (Theory X) ผู้บริหารควรใช้  
 มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษ  
 เป็นหลัก ส่วนคนประเภททฤษฎี Y (Theory Y) ผู้บริหารควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม  
 ท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวกและควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมใน  
 การบริหารงาน

McClelland (1961: 100) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ได้นำเสนอทฤษฎีที่  
 ให้ความสนใจในเรื่องแรงจูงใจจากความสำเร็จ โดยได้ศึกษาวิจัยกิจกรรมในการประกอบการของ  
 ประเทศกำลังพัฒนาและเสนอเป็นทฤษฎีแรงจูงใจจากความสำเร็จ (Achievement Motivation  
 Theory) หรือทฤษฎีไตรปรารถนา (Trio of Needs) โดยมีเนื้อหา ดังนี้ ความต้องการที่สำคัญของ  
 มนุษย์มี 3 ประการและความต้องการทั้ง 3 ประการนี้จะมีการเรียงลำดับว่าความต้องการใดมีอิทธิพล  
 มากน้อยกว่ากัน ได้แก่

1. ความต้องการเพื่อความสำเร็จ (The Need for Achievement) หรือ n. Ach  
 คือ ความต้องการได้รับผลสำเร็จเมื่อเผชิญกับงานที่ยาก บุคคลที่มี n. Ach ต่ำ จะพยายามบ่ายเบี่ยง  
 งานโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ส่วนบุคคลที่มี n. Ach สูง จะมีลักษณะดังนี้

- 1.1 เป็นคนต้องการรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา กำหนดเป้าหมายที่ไม่ยาก  
 เกินไป
- 1.2 เป็นคนพิจารณาถึงความเสี่ยง ต้องการทราบผลการทำงานของตนเอง
- 1.3 เป็นคนหมกมุ่นกับความสำเร็จของงานหรือชอบกังวลใจต่อความสำเร็จของ  
 งาน
- 1.4 เป็นคนชอบงานที่ท้าทายความสามารถ ไม่แสวงหาการประกันความสำเร็จ

2. ความต้องการเพื่อความผูกพัน (The Need of Affiliation) หรือ n. Aff คือ  
 ความต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ต้องการการเข้าสมาคมและการได้รับการสนับสนุน  
 บุคคลที่มี n. Aff สูงจะมีลักษณะดังนี้

- 2.1 เป็นคนต้องการการได้รับการรับรองจากคนอื่น ๆ
- 2.2 เป็นคนที่ชอบทำตามความต้องการและค่านิยมของคนอื่น ๆ

2.3 เป็นคนจริงใจต่อความรู้สึกของคนอื่น

2.4 เป็นคนชอบที่จะติดต่อประสานงานกับคนอื่น เช่น ด้านการขาย การประชาสัมพันธ์

3. ความต้องการเพื่ออำนาจ (The Need for Power) หรือ n. Pow คือ ความต้องการที่จะครอบงำหรือควบคุมบุคคลอื่น โดยมีลักษณะดังนี้

3.1 เป็นคนยึดความเห็นของตัวเอง ตื้อ พุดมาก ชอบโต้แย้ง และชอบประเมินค่าสิ่งต่างๆ

3.2 คนที่มี n. Pow สูงจะแสวงหาตำแหน่งที่เป็นผู้นำ ต้องการกำหนดเป้าหมายเอง ต้องการเป็นผู้ตัดสินใจและชี้แจงกิจกรรมต่างๆ และต้องการทำงานในฐานะผู้จัดการ

Maslow (1970: 135-136) ได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ โดยได้อธิบายว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างหลากหลายและไม่มีที่สิ้นสุดก็คือ ความต้องการ (Needs) ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นั่นเอง โดยได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับภารกิจของความต้อการไว้ว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการของมนุษย์เป็นแหล่งกำเนิดพฤติกรรมต่างๆ ความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการของมนุษย์มีความแตกต่างกันและมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิตไปสู่ความต้องการขั้นสูงไป ซึ่งเป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองไปตามศักยภาพสูงสุดของตนเอง มนุษย์ต้องการการตอบสนอง ความต้องการในแต่ละขั้นอย่างพอเพียงในระดับหนึ่งเสียก่อน จึงพัฒนาไปสู่ความต้องการขั้นต่อไป ซึ่งบุคคลยังไม่ได้รับการสนองความต้องการในขั้นใด จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อสนองความต้องการในขั้นนั้น และความต้องการถูกแบ่งออกเป็นลำดับขั้น 5 ขั้น ตามลำดับ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกายเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความต้องการขั้นนี้ได้แก่ความต้องการอาหาร อากาศหายใจ การพักผ่อน ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ในองค์การความต้องการขั้นต้นนี้ก็เช่นสภาพการทำงาน (ความร้อน, อากาศ) เงินเดือน พื้นฐานร้านอาหารในที่ทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety or Security Needs) ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง (ในจำนวนหรือปริมาณหนึ่ง) ความต้องการในขั้นนี้ บุคคลจะมีความต้องการที่จะมีเสถียรภาพ มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการขั้นนี้ในองค์กรเราอาจพิจารณาจากสภาพความปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน การเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในงาน (Job Security) ซึ่งเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อคนงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อรู้สึกมีความปลอดภัยแล้ว จะมี ความต้องการที่จะผูกพันและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ต้องการมีเพื่อน ต้องการมีความรักและความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น และเน้นในเรื่องมิตรภาพ ซึ่งในองค์การความต้องการทางด้านสังคมได้แก่คุณภาพของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ

เป็นต้น

4. ความต้องการในการยกย่องและนับถือตนเอง (Self – Esteem Needs, Ego, Status) ความต้องการขั้นที่ 4 นี้ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการ ขั้นที่ 1, 2, 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้คนจะมีความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ และต้องได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองและต้องการที่จะมีสถานภาพ ความต้องการในขั้นนี้องค์การเราสามารถพิจารณาได้จากชื่อตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

5. ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตน (Self-Actualization) เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเมื่อเกิดความต้องการอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตนและใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่อย่างเต็มความสามารถ ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่จะรู้ว่า ตนมีความสามารถใดและทำอะไรได้ดีที่สุดและได้ทำในสิ่งดังกล่าว ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งองค์การความต้องการด้านนี้อาจจัดได้โดยการจ้างงานที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้าในองค์กร และความสำเร็จในการทำงาน

ความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอน ของ Maslow จะเป็นความต้องการที่เป็นลำดับขั้น จากขั้น 1 ไปสู่ขั้น 5 ความต้องการจะไม่มีการข้ามขั้น ความต้องการจะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานหรือแสดงพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้อีกต่อไป การจะกระตุ้นให้คนทำงาน จึงมีความจำเป็นต้องรู้แรงจูงใจของบุคคลนั้นก่อนว่ามีแรงจูงใจในเรื่องใด

#### 4. การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึนึกคิดทัศนคติของบุคลากรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ดังนั้นการที่จะวัดระดับขวัญและกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อม โดยการวัดเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่ง เสนาะ ติเยาว์ (2535: 300–301) ได้เสนอวิธีการวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มีวิธีที่สำคัญอยู่ 4 วิธี ดังนี้

1. การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการวัดระดับขวัญ วิธีนี้สามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุมอยู่แล้ว การสังเกตการณ์จะร่วมสนทนาด้วยหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและพฤติกรรม การแสดงออกต่างๆ วิธีการนี้ต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีระบบ

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นวิธีการที่มีประโยชน์ในทางวัดระดับขวัญ กำลังใจ วิธีนี้เป็นวิธีแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดและทัศนคติต่างๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้ต้องกระทำโดยมีเกณฑ์ที่แน่นอน ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือการสามารถใช้ความรู้สึกอันไว อีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุม แต่มีข้อเสียคือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

3. แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการที่นิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง แบบสอบถามแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย เป็นการสร้างคำถามและมีคำตอบให้



เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้น สำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถาม แล้วปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของตนเอง วิธีการวัดระดับขวัญโดยใช้แบบสอบถาม มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีก็คือวิธีการนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เนื่องจากสามารถใช้ได้กับคนจำนวนมากโดยใช้เวลาน้อย และสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยประมวลผลได้ ส่วนข้อเสียก็คือการใช้แบบสอบถามทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไวช่วยเก็บข้อมูลได้ และขาดลักษณะครอบคลุม

ดังที่กล่าวมาแล้ว

4. การเก็บประวัติ (Record-Keeping) เป็นวิธีการได้ผลมากหากได้ทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรจะมีเรื่องของการที่ขาดงานและการเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อๆ ในบัตรและนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ในลักษณะเดียวกันประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น แต่ประวัติที่จะทำขึ้นต้องการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และเชื่อถือได้

#### 5. การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สุเมธ แสงนิมนวล (2545: 45) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นสิ่งดีทำให้คนอยากทำงาน เพราะงานดี ค่าตอบแทนดี ได้รับความก้าวหน้า เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานขวัญและกำลังใจในการทำงาน ก็ย่อมดีด้วย
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการให้กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ชัดเจน การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดประสิทธิผลของการทำงาน รวมถึงการวางมาตรฐานการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี
3. เงินเดือนและค่าจ้าง มนุษย์เราทำงานสิ่งสำคัญที่เขาต้องการเป็นค่าตอบแทน คือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อยไม่คุ้มค่า ขวัญกำลังใจก็จะตกต่ำลง ถ้าได้มากประเมินว่าคุ้มค่า และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างสมเหตุสมผลตามที่เขาคาดหวังไว้ขวัญและกำลังใจก็จะดีตามมาด้วย
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานที่ทำเป็นงานที่เขาชอบ รัก หรือ ถนัด เขาจะพึงพอใจและทำได้ดี ดังนั้นขวัญและกำลังใจก็ย่อมดีด้วย แต่หากงานที่เขาไม่รัก ไม่ชอบ ไม่ถนัดก็จะเกิดผลตรงข้ามกัน ผู้บริหารที่จะมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำจึงต้องดูให้รอบคอบ ถ้อยหลัก “ใช้คนให้ถูกกับงาน” หรือ “Put the Right Man to the Right Job”
5. ความมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความต้องการของคนทำงานย่อมอยากได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน จึงควรต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี มีความสุข การทำงานราบรื่น

ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกันและกันเป็นสำคัญ

#### 6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

จากทัศนะของ Herzberg, Synderman และ Mausner (1959: 240) ปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานได้แก่

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้าที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญ เพราะเปรียบเหมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่ตนถูกใจและสามารถได้ดี เพราะทำให้มีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญาและพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง
3. การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน จะรู้สึกพอใจต่อการทำงานถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิผลขององค์กร ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าใจซาบซึ้ง ถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและช่วยในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
5. ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังใจดี
6. สุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากด้านร่างกาย จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีปัญหาอาจทำงานไม่ได้ดี

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 142) กล่าวว่าขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ อันเกิดจากการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงาน
4. การให้บำเหน็จรางวัลและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี
5. สภาพของการปฏิบัติงาน (working condition)
6. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน
7. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ

## 7. องค์ประกอบของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู

นักการศึกษาได้นำเสนอองค์ประกอบของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531: 165) ได้นำเสนอวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

1. การที่จะสร้างขวัญหรือบำรุงรักษาขวัญให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบว่า ลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกประเด็น
2. สร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการทำงานของบุคคลชั้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด
3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานและคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่เสมอ การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจ มิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วกลายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง หรืออันตรายไปหมดสิ้น
4. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน คือ ช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง
5. การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริง การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและท้อถอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ
6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ฐานะของตนเองและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่ อย่ากีดกันเป็นอันขาด
7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนสัดแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้น เมื่อมีตำแหน่งว่างลง จึงใช้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด
8. ผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มิใช่วางตัวแบบผู้เรื่องอำนาจ
9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ เพราะขวัญก็คล้ายสุขภาพร่างกายมนุษย์ บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นโรค ร่างกายจะเสื่อมโทรม อ่อนแอ ก็ย่อมจะทำให้ขวัญตกต่ำด้วยฉนั้น เพราะขวัญเป็นสภาพจิต จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน เมื่อขาดอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกันได้ การจะส่งเสริมและบำรุงขวัญในการทำงานก็จะดูเป็นลักษณะของขวัญที่ไม่ดีหรือขวัญต่ำว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ส่งเสริมหรือบำรุงขวัญในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 145-148) ได้นำเสนอวิธีสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุแล้วก็ยังได้ในแง่จิตใจด้วย
2. การจัดแหล่งสันทนาการ ให้พนักงานได้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น สโมสร กีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาส
3. การพบผู้เชี่ยวชาญ ให้มาเยี่ยมเยียนพนักงานโดยให้คำแนะนำ จัดอภิปราย พบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม
4. จัดผู้แนะนำให้คำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะนำการแนะนำมาใช้เพื่อให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปัญหาทางจิตวิทยา การบริหารงานบุคคล เป็นการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ได้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 89) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญในการทำงานไว้ว่า การสร้างขวัญในการทำงานนั้น มีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. การหาทางสร้างความพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตน อันมีวิธีการต่าง ๆ คือ
  - 1.1 การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชา เข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่ดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไป
  - 1.2 การช่วยให้บุคคลได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในการงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล
  - 1.3 การได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การได้รับความเชื่อถือจากคนอื่นเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคนเช่นเดียวกัน
  - 1.4 ความรู้สึกที่ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นความต้องการอันสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์
  - 1.5 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นอยู่ของคน หากปรากฏว่า ถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระห่มัดกระแห่มอย่างเต็มที่แล้ว เงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่าย ก็เป็นเรื่องที่จะต้องดิ้นรนเพื่อรับภาระทางเศรษฐกิจของตนเองต่อไป ผู้บังคับบัญชาควรหาทางส่งเสริมให้บุคลากรมีงานทำในยามว่าง เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่จะทำได้
  - 1.6 ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงน้ำใจและความเมตตาปรานี อันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร
  - 1.7 การจัดที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ เท่าที่จะเป็นไปได้

## 2. ภาวะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาเชื่อถือในความเป็นผู้นำและความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บังคับบัญชามีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงการ และในสังคมท้องถิ่นนั้น ๆ ในเรื่องนี้มีข้อพิจารณาคือ

2.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รอบรู้ในเทคนิคของงานที่ทำอย่างแท้จริง การสั่งงาน หรือการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุด

2.2 ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ปกครองแบบสร้างกำแพง เพื่อความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา

2.3 ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงาน รักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยากเพื่องาน

2.4 ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานของหน่วยงาน รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้น และยกคุณความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

สุรียพร กิจหารักษ์ (2543: 33-36) ได้ศึกษานำเสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในการรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้ดีขึ้นแก่บุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงาน

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดการให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ในองค์การ เพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้างคนทำงาน ก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน หมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมลง แต่ถึงระลึกว่า อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น หากใช้เครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนทำงานเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมลงไปได้อีกหลายสาเหตุ

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้าอย่างงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยใจไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่มอบหมายให้คนคนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจเพื่อจะได้ผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยความสนใจในเรื่องเดียวกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่ง



ของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เป็นพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านั้นผสมกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนขี้เกียจ ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 229) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญในการทำงานไว้ว่า ประกอบด้วย

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึก หรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน หรือสถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ เจตคติ จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีขึ้น

2. วางมาตรการ และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาต่างๆ ได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการงานของตนโดยตรง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำขวัญเกิดขึ้นด้วยความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถ และความศรัทธาเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ตนทำโดยไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้ใครคนหนึ่งทำนั้น จึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจ เพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

สุเมธ แสงนิมมวล (2545: 45) ได้นำเสนอการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นสิ่งดีทำให้คนอยากทำงาน เพราะงานดี ค่าตอบแทนดี ได้รับความก้าวหน้า เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ย่อมดีด้วย



2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการให้กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ชัดเจน การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดประสิทธิภาพของการทำงาน รวมถึงการวางมาตรฐานการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

3. เงินเดือนและค่าจ้าง มนุษย์เราทำงานสิ่งสำคัญที่เขาต้องการเป็นค่าตอบแทน คือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อยไม่คุ้มค่า ขวัญกำลังใจก็จะตกต่ำลง ถ้าได้มากประเมินว่าคุ้มค่า และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างสมเหตุสมผลตามที่เขาคาดหวังไว้ขวัญและกำลังใจก็จะดีตามมาด้วย

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานที่ทำเป็นงานที่เขาชอบ รัก หรือ ถนัด เขาจะพึงพอใจและทำได้ดี ดังนั้นขวัญและกำลังใจก็ย่อมดีด้วย แต่หากงานที่เขาไม่รัก ไม่ชอบ ไม่ถนัด ก็จะเกิดผลตรงข้ามกัน ผู้บริหารที่จะมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำจึงต้องดูให้รอบคอบ ถ้อยหลัก “ใช้คนให้ถูกกับงาน” หรือ “Put the Right Man to the Right Job”

5. ความมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความต้องการของคนทำงานย่อมอยากได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน จึงควรต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี มีความสุข การทำงานราบรื่น ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกัน และกันเป็นสำคัญ

จากการศึกษาองค์ประกอบของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู

แหล่งที่มา	อุทัย ธีรวิทยุโต	ปริญญพร วงศ์อนุตรโรจน์	พนัส หันนาคินทร์	สุริย์พร กิจหารารักษ์	พรนพ พุกกะพัทธ์	สุเมธ แสงนิมิต	ความถี่
	2531	2541	2542	2543	2544	2545	
องค์ประกอบ							
1. การสำรวจทัศนคติ/สร้างทัศนคติที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. การสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการทำงาน/ให้คำปรึกษาด้านการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

ตาราง 3 (ต่อ)

แหล่งที่มา	อุทัย ทรัพย์สินโต	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์	พนัส หันนาคินทร์	สุรีย์พร กิจหารักษ์	พรนพ พุกกะพันธุ์	สุเมธ แสงนิมมวล	ความถี่
องค์ประกอบ	2531	2541	2542	2543	2544	2545	
3. การเปิดโอกาสให้ระบายความอัดอั้น ตันใจ/การจัดแหล่งสนทนาการ	✓	✓					2
4. สัมพันธภาพอันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5. การชมเชยให้รางวัลสร้างแรงจูงใจ/ ความพึงพอใจในงานที่ทำ	✓			✓	✓	✓	4
6. สร้างบรรยากาศในการทำงาน/การ เป็นส่วนหนึ่งของงาน	✓	✓	✓	✓		✓	5
7. ให้โอกาสความก้าวหน้าเท่าเทียมกัน/ เงินเดือนและค่าจ้าง/ผลประโยชน์	✓		✓	✓	✓	✓	5
8. ผู้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี/ ผู้บังคับบัญชาแสดงน้ำใจและความ เมตตาปราณี	✓		✓				2
9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยผู้ปฏิบัติงาน	✓						1
10. การจัดที่ทำงานให้เหมาะสม			✓				1

สรุปได้ว่า องค์ประกอบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูจากการศึกษาแนวคิด  
ของนักการศึกษาประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ซึ่งได้หลอมรวมแนวคิดที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน  
จึงได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสำรวจทัศนคติ/สร้างทัศนคติที่ดี 2) การสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จ  
ในการทำงาน/ให้คำปรึกษาด้านการทำงาน 3) สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การชมเชยให้รางวัลสร้างแรงจูงใจ/ความพึงพอใจในงานที่ทำ 5) สร้างบรรยากาศ  
ในการทำงาน/การเป็นส่วนหนึ่งของงาน และ 6) ให้โอกาสความก้าวหน้าเท่าเทียมกัน/เงินเดือนและ  
ค่าจ้าง/ผลประโยชน์ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงถ้อยคำแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้เหมาะสมและสื่อความหมาย

ได้ชัดเจน สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
2. การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน
3. การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร
4. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
6. การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ

การศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสู่การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2531: 165) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานไว้ว่า การที่จะสร้างขวัญหรือบำรุงรักษาขวัญให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบว่า ลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกประเด็น และเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานและคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่เสมอ การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจ มิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วกลายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง หรืออันตรายกันไปหมดสิ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 145-148) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานไว้ว่า ควรมีการแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุแล้วก็ยังได้ใจในแง่จิตใจด้วย การจัดผู้แนะนำให้คำปรึกษาทางด้านการงาน เป็นลักษณะนำการแนะแนวมาใช้เพื่อให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล เป็นการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย และการเข้าถึงปัญหาของพนักงาน โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ได้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 89) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานไว้ว่า ควรมีการสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชา เข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่ดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไป ช่วยให้ผู้บุคคลได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในการงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล และการได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การได้รับความเชื่อถือจากคนอื่นเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคนเช่นเดียวกัน ควรมีการจัดที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เท่าที่จะเป็นไปได้ และผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่

ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงาน รักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยาก เพื่องาน

สุรียพร กิจหารักษ์ (2543: 33-36) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานไว้ว่า การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในการรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ที่ควรจะได้รับเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 229) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานไว้ว่า การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชนหรือสถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ เจตคติ จึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรก ที่ควรจะได้รับเสริมสร้างให้มีขึ้น

สุเมธ แสงนิมนวล (2545: 45) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานไว้ว่า การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นสิ่งดี ทำให้คนอยากทำงาน เพราะงานดี ค่าตอบแทนดี ได้รับความก้าวหน้า เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ย่อมดีด้วย

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน คือ ขั้นตอนการกำหนดขอบเขตและการเผยแพร่ของ Kinlaw (1995: 5) ที่ได้กล่าวว่า การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในขอบเขตของความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นควรเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรรู้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดต่อไป

สรุปได้ว่า การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน หมายถึง การทำความเข้าใจองค์กร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองในฐานะครู กำหนดเป้าหมายและขอบเขตในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู การศึกษาเจตคติของครูที่มีต่อองค์กร ต่องาน และต่อตนเอง เพื่อปรับเจตคติให้เป็นไปในทิศทางที่พร้อมต่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา
2. ครูเข้าใจการวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบการจัดการเรียนรู้
3. ครูเข้าใจการประเมินตนเองและสามารถประเมินตนเองได้
4. ครูเข้าใจถึงความสำคัญของเจตคติและสามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

ได้

5. ครูเข้าใจการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และสามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อนำสู่การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของตนเองได้

## 2. การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2531: 165) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ว่า ควรมีการสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการทำงานของบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ฟังปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 145-148) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ว่า ควรมีการจัดผู้แนะนำให้คำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะนำการแนะนำมาใช้ เพื่อให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลเป็นการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 89) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องได้แก่ การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชา เข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่ดำเนินงานนั้น ให้ลุล่วงไป การช่วยให้บุคคลได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รอบรู้ในเทคนิคของงานที่ทำอย่างแท้จริง การสั่งงาน หรือการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงาน รักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยากเพื่องาน และผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานของหน่วยงาน รับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้น และยกคุณความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

สุรีย์พร กิจหารักษ์ (2543: 33-36) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ว่า การวางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดการให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กร เพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 229) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ว่า ควรมีการวางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาต่าง ๆ ได้

สุเมธ แสงนิมมวล (2545: 45) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ว่า ควรมีการวางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการให้กำหนดมาตรฐานการทำงานไว้ชัดเจน การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดประสิทธิภาพของการทำงาน รวมถึงการวางมาตรฐานการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี



กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความสอดคล้องและมีความเป็นไปได้ในการนำพัฒนาโปรแกรมสำหรับองค์ประกอบของการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีดังนี้

Tracy (1990: 111) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ดังนี้ ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงาน กำหนดมาตรฐานการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและงานตามความสนใจและความสามารถ ให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ การยอมรับข้อผิดพลาด ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน และให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

Scott และ Jaffe (1991: 214) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ดังนี้ 1) การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การให้ความถูกต้อง การให้สารสนเทศ และการให้มีส่วนร่วม 2) การส่งเสริมและการพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการเรียนรู้การทำงาน การแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องการความอิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล 3) สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนของงานที่ตนเองรับผิดชอบ และ 4) การสร้างทีมงาน เป็นเทคนิคที่วางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์ การสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น

Kinlaw (1995: 5) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานไว้ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์กร เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2) การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น เป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุง และสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน 3) ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัล และการชมเชย 4) การประเมินผลและการปรับปรุง เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น 5) กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิด



การเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ ขยายแนวคิดปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน  
6) กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ 3 ประการ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการทำงาน  
การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ 7) การควบคุม เพื่อให้เกิด  
การพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ โดยการเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน  
จากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมาตรฐานสูง

สรุปได้ว่า การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน หมายถึง  
การพัฒนาการทำงานโดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานและ  
ประเมินผลการทำงานตามมาตรฐาน รวมถึงการพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและ  
การส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนางานอย่างเหมาะสม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับ  
การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ผู้บริหาร หัวหน้างาน และครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงาน  
เป็นทีม และสามารถออกแบบและกำหนดขั้นตอนการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม  
อย่างเหมาะสม

2. ครูกำหนดและมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน  
การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการสะท้อนผลเพื่อนำสู่การพัฒนา และ  
สร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3. ครูมีการจัดทำแผนการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและ  
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4. ครูมีการศึกษาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือ PLC เพื่อพัฒนา  
การทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

### 3. การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร

อุทัย หิรัญโต (2531: 165) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายใน  
องค์กรไว้ว่า ควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบาย  
ความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจ  
ระหว่างผู้ร่วมงานและคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่เสมอ การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมี  
การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจ มิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้ว  
กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง หรืออันตรายไปหมดสิ้น ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน คือ ช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเองและ  
ควรมีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้  
เพราะขวัญก็คล้ายสุขภาพร่างกายมนุษย์ บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นโรค ร่างกายจะเสื่อมโทรม อ่อนแอ  
ก็ย่อมจะทำให้ขวัญตกต่ำด้วย ฉะนั้น เพราะขวัญเป็นสภาพจิต จิตใจก็บ่งบอกเป็นของคู่กัน เมื่อขาด  
อย่างใดอย่างหนึ่งย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกันได้ การจะส่งเสริมและบำรุงขวัญในการทำงานก็จะ  
ดูเป็นลักษณะของขวัญที่ไม่ดีหรือขวัญต่ำว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ส่งเสริมหรือบำรุงขวัญในการทำงาน  
ได้อย่างถูกต้อง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 145-148) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้าง  
สัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรไว้ว่า ควรมีการจัดแหล่งสนทนาการ ให้พนักงานได้มีโอกาสพักผ่อน

หย่อนใจ เช่น สโมสร กีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาส และการพบผู้เชี่ยวชาญ ให้มาเยี่ยมเยียน พนักงานโดยให้คำแนะนำ จัดอภิปราย พบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม

พนัส หันนาคินท์ (2542: 89) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร ไว้หลายประการดังนี้ การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชา เข้าใจ และให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไป การที่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ผู้บังคับบัญชาควรถูกทางส่งเสริมให้บุคลากรมีงานทำในยามว่าง เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่จะทำได้ ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงน้ำใจและความเมตตาปราณี อันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควรผู้บังคับบัญชาต้องไม่ปกครองแบบสร้าง ความแตกแยก และต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงาน รักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยากเพื่องาน

สุรีย์พร กิจหารักษ์ (2543: 33-36) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรไว้ว่า ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยความสนใจในเรื่องเดียวกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เป็นพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านั้นประสานกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนขี้เกียจ ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 229) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน หน้าที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยแก้ปัญหา แก้ไขปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

สุเมธ แสงนันทนวล (2545: 45) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรไว้ว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ดี มีความสุข การทำงานราบรื่น ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดีด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกัน และกันเป็นสำคัญ

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความสอดคล้องและมีความเป็นไปได้ ในการนำไปพัฒนาโปรแกรมสำหรับองค์ประกอบของการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร มีดังนี้

Tracy (1990: 111) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรไว้ดังนี้ 1) ให้การยกย่องหรือยอมรับในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน 2) ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ 3) การยอมรับข้อผิดพลาดผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน 4) ให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

Scott และ Jaffe (1991: 214) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรไว้ดังนี้ 1) การส่งเสริมและการพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อการทำงาน ตั้งแต่กระบวนการผลิต และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการเรียนรู้การทำงาน การแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องการความอิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล 2) สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ ผู้ตาม การเสริมสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร การเสริมสร้างสุขภาวะ และสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษาร่วมกันมาพัฒนาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดี และมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารและครู

2. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประชาธิปไตยในองค์กร และมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เพื่อนำสู่การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

3. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสามัคคีและความรักต่อองค์กร และความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กรเพื่อสร้างองค์กรที่มีความสุข และนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาวะและการเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กร และนำสู่การเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

4. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2531: 165) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริง การทำความดี ถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและท้อถอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ

สุรียพร กิจหารักษ์ (2543: 33-36) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำได้โดยใจไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่มอบหมายให้คนคนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจ เพื่อจะได้ผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 229) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำขวัญเกิดขึ้นด้วยความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถ และความคิดริเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ตนทำโดยไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้ใครคนหนึ่งทำนั้น จึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจ เพื่อจะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

สุเมธ แสงนิมนวล (2545: 45) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานที่ทำงานที่เขาชอบ รัก หรือ ถนัด เขาจะพึงพอใจและทำได้ดี ดังนั้น ขวัญและกำลังใจก็ย่อมดีด้วย แต่หากงานที่เขาไม่รัก ไม่ชอบ ไม่ถนัดก็จะเกิดผลตรงข้ามกัน ผู้บริหารที่จะมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำจึงต้องดูให้รอบคอบ ถือหลัก “ใช้คนให้ถูกกับงาน” หรือ “Put the Right Man to the Right Job”

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความสอดคล้องและมีความเป็นไปได้ในการนำไปพัฒนาโปรแกรมสำหรับองค์ประกอบของการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีดังนี้

Scott และ Jaffe (1991: 214) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า การให้แรงจูงใจกับผูปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การให้ความถูกต้อง คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ให้ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผูปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถของผูปฏิบัติงาน 2) การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และ 3) การให้มีส่วนร่วม คือ ผูปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง

Kinlaw (1995: 5) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ว่า การปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัล และการชมเชย

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การเสริมแรงทางบวก เพื่อส่งเสริมให้ครูได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานตามความสนใจ การให้ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยและมีทุนสนับสนุนการวิจัย และมีระบบประชาสัมพันธ์ที่ดีในการเสนอผลงานขององค์กรและยกย่องเชิดชูครูที่ได้รับการยอมรับต่อสาธารณชน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้



1. ผู้บริหารและครู ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางบวกในการสร้างแรงจูงใจการทำงาน ร่วมกันเสนอและพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถนำมาใช้ในการเสริมแรงทางบวกให้แก่ครู เช่น รางวัลครูผู้รักการค้นคว้า รางวัลครูขวัญใจนักเรียน รางวัลครูผู้รักความพอเพียง เป็นต้น

2. ผู้บริหารและครู ศึกษาและสร้างเกณฑ์การพิจารณา โดยให้ครูลงมติเห็นชอบเกณฑ์การพิจารณา และเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมแรงนี้

3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน โดยให้มีการความรู้และพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน และจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู

4. ผู้บริหารและครู ศึกษาการพัฒนาการประชาสัมพันธ์องค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ด้านการศึกษา และออกแบบระบบการประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กร ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทางช่องทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร และยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานและนักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน

5. การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน

อุทัย หิรัญโต (2531: 165) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน คือ ช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง และผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มีใจวางตัวแบบผู้เรื่องอำนาจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 145-148) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไว้ว่า ควรมีการพบผู้เกี่ยวข้องชาย ให้มาเยี่ยมเยียนพนักงานโดยให้คำแนะนำ จัดอภิปราย พบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 89) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไว้ว่า เป็นการสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชา เข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่ดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไป การช่วยให้บุคคลได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลความรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นความต้องการอันสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ และ ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ปกครองแบบสร้างกำแพง

สุรีย์พร กิจหารักษ์ (2543: 33-36) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้น ย่อมดีกว่าผลงานที่ทำได้โดยใจไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่มอบหมายให้คนคนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจเพื่อจะได้ผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ และความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยความสนใจในเรื่องเดียวกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการ

เป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เขามองเหมือนกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้ประสานกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้

สุเมธ แสงนิมิต (2545: 45) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า ความมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความต้องการของคนทำงานย่อมอยากได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน จึงควรต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความสอดคล้องและมีความเป็นไปได้ ในการนำไปพัฒนาโปรแกรมสำหรับองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีดังนี้

Tracy (1990: 111) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า เป็นการให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

Scott และ Jaffe (1991: 214) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า เกี่ยวข้องกับการให้ความถูกต้อง คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ให้ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และการให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองและการสร้างบรรยากาศในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน มีความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการให้อิสระในการทำงาน และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

Kinlaw (1995: 5) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ ขยายแนวคิดปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ 3 ประการ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการทำงาน การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ไม่กดดัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และรับผิดชอบในรูปแบบของทีม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเสมอ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด ดังนี้



1. ผู้บริหารและครุมีความรู้ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งของทีม
2. ผู้บริหารและครุมีความรู้ เข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมในการดำเนินชีวิต เพื่อการคิดบวกและสร้างความสุข และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้
3. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นรูปธรรม มีการยกย่องชื่นชม ทีมที่มีผลงานโดดเด่น สามัคคี และวิธีการจัดการกับปัญหาโดยแก้ไขที่กระบวนการและไม่ใช่ตัวบุคคล
4. ผู้บริหารและครุ มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการดำเนินการ PLC โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
6. การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ

อุทัย หิรัญโต (2531: 165) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า การสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการทำงานของบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด และควรให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามส่วนสัดแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลง จงใช้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 89) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นอยู่ของคน หากปรากฏว่า ถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระห่มัดกระหม่อมอย่างเต็มที่แล้ว เงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่ายก็เป็นเรื่องที่จะต้องดิ้นรน เพื่อรับภาระทางเศรษฐกิจของตนเองต่อไป ผู้บังคับบัญชาควรหาทางส่งเสริมให้บุคลากรมีงานทำในยามว่าง เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่จะทำได้

สุรีย์พร กิจหารักษ์ (2543: 33-36) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานเพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน หมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมลง แต่ถึงระลึกว่า อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น หาใช้เครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนทำงานเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมลงไปได้อีกหลายสาเหตุ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 229) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า เงินเดือนและค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการงานของตนโดยตรง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

สุเมธ แสงนันทนวล (2545: 45) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า เงินเดือนและค่าจ้าง มนุษย์เราทำงานสิ่งสำคัญที่เขาต้องการเป็นค่าตอบแทน คือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อยไม่คุ้มค่า ขวัญกำลังใจก็จะตกต่ำลง ถ้าได้มาก ประเมินว่าคุ้มค่าและเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อย่างสมเหตุสมผลตามที่เขาคาดหวังไว้ ขวัญและกำลังใจก็จะดีตามมาด้วย

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความสอดคล้องและมีความเป็นไปได้ในการนำไปพัฒนาโปรแกรมสำหรับองค์ประกอบของการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ มีดังนี้

Scott และ Jaffe (1991: 214) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า คือการให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ให้ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

Kinlaw (1995: 5) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า เป็นการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัล และการชมเชย

สรุปได้ว่า การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การให้ความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทน และการเสริมสร้างทางเลือกในการสร้างรายได้ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพความเป็นอยู่หรือมีปัญหาภาระหนี้สิน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการพิจารณาความดีความชอบขององค์กร ซึ่งเป็นระบบที่มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. ผู้บริหารและครู ศึกษาและร่วมวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกในการสร้างรายได้ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพความเป็นอยู่หรือมีปัญหาภาระหนี้สินล้นพ้นตัว

### การเสริมสร้างพลังอำนาจ

#### 1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Conger และ Kanungo (1988: 472-474) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและได้แบ่งออกเป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายด้านโครงสร้างความสัมพันธ์ (Relation Construct) หรือความหมายในเชิงปฏิบัติ และความหมายโครงสร้างแรงจูงใจ (Motivational Construct) ซึ่งเป็นความหมายในเชิงจิตวิทยา ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การ เช่น ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการเพิ่มทรัพยากรและศักยภาพให้กับคนยากจนเพื่อให้มีโอกาสเข้าร่วม

เจรจา แสดงอิทธิพล ควบคุม และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจกรรมของสถาบันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของคนจนเหล่านี้ ซึ่งแตกต่างกับองค์การเอกชนทั่ว ๆ ไปที่ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจว่า หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การและกระบวนการ ในการตัดสินใจ โดยให้อำนาจไปยังบุคคลที่อยู่ระดับต่ำสุดขององค์การให้มากที่สุด การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือกระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำผลของการเลือกสู่ การปฏิบัติและนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามความหมายที่สารานุกรมนิยามศัพท์ภาษาอังกฤษของเวบสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary, 1994: 486) ให้ความหมาย 2 นัย ดังนี้

นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือการให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่

นัยที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นใดก็ตามที่ตนมีความสามารถในดานนั้นๆ

Terry (1999: 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจกันของครู และบุคลากรที่ต้องอาศัยขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารโครงสร้างและการบริหารจัดการ วัฒนธรรมการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุน เอื้อประโยชน์ มีกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนได้มีส่วนร่วม มีการทำงานอย่างอิสระตามบทบาทหน้าที่ ได้แสดงภาวะผู้นำ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน การดำเนินงานเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานต้องการกระตุ้นให้ครูเกิดพลังอำนาจที่เป็นพลังความสามารถทางการคิด ทางการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่เป็นคุณประโยชน์ และแสดงผลของพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นคุณธรรมน้ำใจ ความเพียรในการทำงาน การสร้างสรรค์คุณภาพของผลงานหรืออรรถประโยชน์ของการทำงานในด้านความพึงพอใจ และความเชี่ยวชาญในการทำงาน

Gibson (1991: 354-356) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถในการควบคุม กำกับ การดำรงชีวิตของตนเอง
2. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก และมีลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายใช้ความพยายามร่วมกัน
3. การเพิ่มพูนความรู้สึกสำนึกในคุณค่าของตน และการสร้างประสิทธิภาพของตน

ในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือการเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม

4. การที่บุคคลเรียนรู้การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรที่มีอยู่ภายในบุคคล ภายนอกบุคคล และที่มีอยู่ในชุมชน
5. กระบวนการที่มีลักษณะสำคัญ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ เชิงสร้างประโยชน์ร่วมกัน ที่มุ่งความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้น
6. กระบวนการที่เป็นการหาทางออก ทางแก้ปัญหาที่มากกว่าที่ตัวปัญหา เน้นความแข็งแกร่งและความสามารถของบุคคลมากกว่าข้อจำกัด หรือจุดด้อยของบุคคล
7. กระบวนการที่มีกลไกที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของบุคคล มีทั้งการให้และการรับอำนาจ หรือการใช้อำนาจร่วมกัน มิใช่เพียงแต่ผู้ใช้อำนาจพยายามสร้างอำนาจ แต่รวมถึงผู้มีอำนาจถ่ายโอนอำนาจ
8. กระบวนการการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก หรือกระทำการกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้มีการเจริญเติบโต และพัฒนาการของบุคคล ครอบครัว หรือชุมชน เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ
9. กระบวนการช่วยเหลือให้บุคคลประสบความสำเร็จในการควบคุมสิ่งแวดล้อม หรือกำหนดทิศทางชีวิตของตนเองได้
10. เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงความยอมรับชื่นชม (Recognizing) การส่งเสริม (Promoting) การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล (Enhancing people's abilities) ในการตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็น (Mobilize the necessary resources) ในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง

จากความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีพลังในการทำงาน มีการทำงานอย่างอิสระตามบทบาทหน้าที่ คิดและตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## 2. หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Gutierrez และคนอื่น ๆ (1998: 149) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความเชื่อใจไว้วางใจกัน ความรักเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันและกันร่วมมือกันในการปฏิบัติ

Harvey และ Drolet (1994: 127) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรทำงานสำคัญ
2. ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ
3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก

4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม
5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน
7. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

Hussey (1998: 564-565) ได้เสนอแนะสิ่งที่ควรกระทำในองค์การเพื่อเสริมสร้างพลัง

อำนาจของบุคลากร ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรตระหนักในเป้าหมาย ภารกิจขององค์การและใช้เป็นหลักปฏิบัติ
2. ยอมรับในผลงานและอภัยในความผิดพลาดของบุคลากรที่เกิดขึ้น
3. ไขขอมูลป้อนกลับจากการทำงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและการทำงาน
4. ใ้การฝึกอบรมในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่
5. ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางที่แต่ละฝ่ายได้เลือกสรรแล้วว่าจะนำ

องค์การไปสู่เป้าหมายสำเร็จ

Gordon (1999: 168) ได้เสนอสถานะที่บุคลากรของทีมงานต้องการจากฝ่ายบริหาร เพื่อสร้างพลังอำนาจการทำงาน ดังนี้

1. ใ้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในด้านทรัพยากรและเวลา
2. สร้างความไว้วางใจในกันและกัน สร้างความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแก้ไขปัญหาอุปสรรครวมกัน
3. สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิคการปฏิบัติและการจัดการงานในหน้าที่
4. ใ้โอกาสในการเลือกดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นจริงได้
5. มีหน่วยช่วยเหลือสนับสนุนในสถานะที่ต้องเผชิญกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร เช่น การฝึกอบรมเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ การสร้างความตระหนักในเป้าหมายของงาน เป็นต้น ยอมรับในผลงานและสร้างความไว้วางใจ สนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานและร่วมรับฟังความคิดเห็น มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ไม่ยึดติดกับอำนาจ และใช้ข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรเพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น

### 3. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

นักวิชาการได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังต่อไปนี้

Tracy (1990: 111) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 9 ประการดังนี้

1. ใ้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์การ

2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงาน
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยใ้โอกาสผู้ปฏิบัติงาน



ได้พัฒนาตนเองและงานตามความสนใจและความสามารถ

4. ให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
5. ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน
6. ให้การยกย่องหรือยอมรับในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
7. ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ
8. การยอมรับข้อผิดพลาด ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน
9. ให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

Scott และ Jaffe (1991: 214) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ประการดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การให้ความถูกต้อง การให้สารสนเทศ และการให้มีส่วนร่วม
  - 1.1 การให้ความถูกต้อง คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ให้ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
  - 1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
  - 1.3 การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง
2. การส่งเสริมและการพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการเรียนรู้การทำงาน การแก้ปัญหาหารือกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องการความอิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล
3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ
4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน มีความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร
5. การสร้างทีมงาน เป็นเทคนิคที่วางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์ การสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น



Kinlaw (1995: 5) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 2 ประการหลัก

ดังนี้

ได้แก่

1. ขั้นตอน (Step) การเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน

1.1 การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ การเริ่มต้นของการเสริมพลังอำนาจ จำเป็นต้องมีความชัดเจนในขอบเขตความหมายอย่างแท้จริงหลังจากนั้นควรเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รู้

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์กร เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น เป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุง และสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งครอบงำ การสร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีผลดีต่อองค์กร แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้วจัดวางระบบเครือข่ายการบริหารงานให้เกิดช่องว่างให้น้อยที่สุด

1.5 ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัล และการชมเชย

1.6 การประเมินผลและการปรับปรุง เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า (Information Inputs) แบ่งออกได้ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถ และมีจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทนที่คาดหวังเป็นการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบขององค์กร และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ ขยายแนวคิดปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ 3 ประการ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการทำงาน การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ

2.5 การควบคุม เพื่อให้เกิดการพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ โดย

การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมาตรฐานสูง

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	Tracy	Scott & Jaffe	Kinlaw	ความถี่
	1990	1991	1995	
1. ให้ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและร่วมกำหนดเป้าหมาย ภารกิจขององค์กร/ ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร/กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์	✓	✓	✓	3
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายงาน/การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่	✓		✓	2
3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ ให้โอกาสได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานตามความสามารถ/สร้างทีมงาน วางระบบการทำงานเอื้อต่อการประสานสัมพันธ์ ให้แรงจูงใจ และให้การสนับสนุน/การฝึกอบรม ให้มีบทบาทและปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	3
4. ให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์การที่จำเป็น/การให้แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ให้ความเสมอภาค ให้สารสนเทศ ให้การมีส่วนร่วม	✓	✓		2

ตาราง 4 (ต่อ)

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	Tracy	Scott & Jaffe	Kinlaw	ความถี่
	1990	1991	1995	
5. ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน	✓			1
6. ให้การยอมรับในผลสำเร็จ	✓			1
7. ให้ความไว้วางใจในการทำงาน	✓			1
8. ยอมรับข้อผิดพลาด ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไข	✓			1
9. เคารพการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน	✓			1
10. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน		✓		1
11. สร้างบรรยากาศในองค์กร		✓		1
12. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร			✓	1
13. การปรับปรุงระบบต่างๆ ขององค์กร			✓	1
14. การประเมินผลและการปรับปรุง			✓	1

จากตาราง 4 การสังเคราะห์กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้หลอมรวมแนวคิดที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน จึงได้ 4 ประเด็น คือ 1) ให้ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและร่วมกำหนดเป้าหมาย ภารกิจขององค์กร/ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร/กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายงาน/การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ 3) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติให้โอกาสได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานตามความสามารถ/สร้างทีมงาน วางระบบการทำงานเอื้อต่อการประสานสัมพันธ์ ให้แรงจูงใจ และให้การสนับสนุน/การฝึกอบรมให้มีบทบาทและปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และ 4) ให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็น/การให้แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ให้ความเสมอภาค ให้สารสนเทศ ให้การมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยได้นำกระบวนการทั้ง 4 กระบวนการข้างต้น มาผสมผสานกระบวนการที่น่าสนใจ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ปรับข้อความของแต่ละกระบวนการให้กระชับ สื่อความหมาย และเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับการวิจัยและออกแบบกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อใช้เป็นวิธีการพัฒนา สำหรับโปรแกรมเสริมสร้าง

ขวัญและกำลังใจของครู ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้ EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

คำทอง อามาตย์มนตรี (2550: 68-70) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า สภาพขวัญกำลังใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และสามารถร่วมกันทำนายขวัญกำลังใจครู โดยมี 6 ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายจากสูงไปหาต่ำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน สภาพความพอใจในงาน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม สภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคงปลอดภัย

ประเสริฐ สุธอด และ สุริยะ เจียมประซารากร (2550: 4) ได้วิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นหลายด้าน ผลการวิจัยพบว่ามีความคิดเห็นในเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกในหน่วยงานเป็นอันดับที่ 1 ในด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จเป็นอันดับที่ 2 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานเป็นอันดับที่ 3 และลำดับสุดท้ายคือด้านความรับผิดชอบ

บดินทร์ สามหมอ (2551: 94-95) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านสภาพการดำรงชีวิต ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ งานระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาพรวมครูที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีขวัญกำลังใจมากกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีด้านที่แตกต่างกันรวม 5 ด้าน คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านโอกาสก้าวหน้า โดยด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านโอกาสก้าวหน้า ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานมากกว่าครู ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก สอดคล้องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ครูที่

ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานมากกว่าครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

วรรณภา กลับคง (2552: 67-70) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครู ในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมาก 7 ด้านคือ ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จและด้านงานที่ทำหาย ยกเว้นด้านเงินฐานะและความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

สำลี บำเหน็จ (2553: 82) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครนนทบุรี พบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนนทบุรีจำแนกตามเพศ พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนนทบุรีจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมพบว่า วุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยด้านที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด คือ ความมั่นคงปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ผลตอบแทนที่ได้รับ การยอมรับนับถือ 4) การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนนทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่ประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ขวัญใจ ไลอนอก (2554: 89) ได้ศึกษาระดับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู การศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดชัยภูมิ จากการศึกษา พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความมั่นคง ในการทำงาน ด้านที่มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ การเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดชัยภูมิ ที่มีเพศ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และผู้ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมจิตร ไข่มุก (2554: 96-99) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีอายุระหว่าง 31 – 39 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 16 – 20 ปี ความคิดเห็นของครูที่มีต่อขวัญและกำลังใจใน



การปฏิบัติงานโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าอยู่ระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและโอกาส ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพทั้งกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ครูมีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน ยกเว้นวุฒิการศึกษาที่ไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชามีความเป็นกลางกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรจะจริงจังและเป็นที่เป็นที่ไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ควรมีการเก็บที่ต้นสังกัด ไม่ควรให้สำรองจ่ายก่อนเพราะการเบิกจ่ายล่าช้า ด้านสภาพการปฏิบัติงาน มีเบี่ยงเบนในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้านสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการตรวจสุขภาพประจำปีอย่างต่อเนื่อง

มลิวรรณ ศรีโพธา (2554: 84-87) ได้ศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ศึกษาระดับปัจจัย ศึกษาความสัมพันธ์ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของปัจจัยการเสริมสร้างขวัญกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครู วิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพิจิตร จำนวน 117 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความสัมพันธ์ ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดพิจิตร มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านระดับความสม่ำเสมอของผลงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการลาออกจากงานหรือขอยกย้าย และน้อยที่สุด คือ ด้านการขาดงานหรือลางานต่าง ๆ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม ในด้านการขาดงานหรือกำลังใจแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยบุคคลอื่นไม่แตกต่างกัน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านให้งานที่เหมาะสม ปัจจัยด้านพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาต้องบริหารงานด้วยวิธีประชาธิปไตย ปัจจัยด้านสภาพการทำงานให้เหมาะสม ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาจักต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ปัจจัยด้านชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร และปัจจัยด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร

พัชรี คงดี (2556: 91-93) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์ จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมและรายด้าน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการศึกษา มีผลต่อความแตกต่างเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์ ในขณะที่เดียวกันพบอีกว่า ตัวแปรตน ทางด้านเพศ อายุ ประสบการณ์และตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานของตัวแปรตน คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์

อรรคพร จอมคำสิงห์ (2559: 69-70) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำนวน 73 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.25-0.89 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรีโดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก 2) การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” จำแนกตามเพศ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” จำแนกตามอายุ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Cook (1990: 2839-A) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนรัฐบาลในรัฐนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศชาย ครูที่ไม่ใช่คนผิวขาวจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู และไม่ปรากฏความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับสถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอนและระดับการศึกษา

Wilcox (1993: 3079-A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยศึกษาจากครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในโคลัมเบียและโอไฮโอ จำนวน 285 คน จาก 29 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญกำลังใจของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบการให้มีส่วนร่วม

หรือเป็นทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาหรือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมากๆ จะทำให้มีความสามารถลดความคับข้องใจ ความขุ่นใจ และเพิ่มบรรยากาศของขวัญและความพึงพอใจมากขึ้น

Hammer (1998: 144-149) ได้ศึกษาขวัญของครูชั้นพิเศษในรัฐไฮโอวา ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานคือ ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญคือการควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

McNitt (2003: 87-95) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจ ของครูอนุบาลครูชั้นประถม 1 ครูชั้นประถม 2 ครูชั้นประถม 3 โดยทดสอบกับผลการเรียนของ นักเรียน ความวิตกกังวลกับผลการเรียนของนักเรียน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูที่นักเรียนได้รับ การทดสอบวัดความรู้กับเด็กที่ไม่ได้วัดความรู้ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครู ในทางที่ไม่ดีมีผลลบต่อขวัญกำลังใจ คือการยอมรับนับถือจากคนอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียน และนโยบายการบริหารของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลบ คือไม่มีเวลาพอที่จะ ตรวจสอบงานของนักเรียน และทำแล้วไม่มีใครเห็นถึงความดี โดยทำการทดสอบสองครั้งกับครู ทั้ง 3 ระดับ

Thomas (2007: 1785-A) ได้ศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชน ในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา โดยกลุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนรัฐบาลกับครูโรงเรียนเอกชนเท่า ๆ กัน แลหาความแตกต่าง ของขวัญ ผลการศึกษา พบว่า ขวัญของครูมีความแตกต่างกันใน 6 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจ ความสามัคคีระหว่างครู สถานภาพของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน การอำนวยความสะดวก การบริหารแก่นักเรียน และความกดดันจากชุมชน และมี 4 ปัจจัยที่ไม่มีความแตกต่าง ได้แก่ ความสามัคคีของผู้บริหาร เงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครูและเนื้อหาหลักสูตร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญมากในการทำงาน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล และประสิทธิภาพของหน่วยงาน การพัฒนาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมาก จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและพัฒนาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

#### 1. วิธีดำเนินการ

1.1 สืบเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ องค์ประกอบของโปรแกรม และกระบวนการพัฒนาโปรแกรม และสืบเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง

1.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.3 หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬ ปการศึกษา 2562 โดยแยกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 429 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 703 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 427 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 358 คน รวมทั้งสิ้น 1,917 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 46-47; อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan,

1970) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 88 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 99 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 68 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1	ขนาดเล็ก 1 - 499 คน	429	88	28
2	ขนาดกลาง 500 - 1,499 คน	703	99	31
3	ขนาดใหญ่ 1,500 - 2,499 คน	427	68	21
4	ขนาดใหญ่พิเศษ 2,500 คน ขึ้นไป	358	65	20
	รวม	1,917	320	100

### 3. เครื่องมือที่ใช้และการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะที่ 1 คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 1 ฉบับ

#### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ และองค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และทำการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

3.2.2 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบ

3.2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่อคณะผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IC (Index of Consistency) คณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้



3.2.3.1 เป็นครูหรือผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทเป็นต้นไป  
หรือ

3.2.3.2 เป็นครูหรือผู้บริหารที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษเป็นต้นไป และ

3.2.3.3 สำเร็จการศึกษาด้านการศึกษาได้แก่ การวัดผลการศึกษา การวิจัย การประเมินทางการศึกษา การบริหารการศึกษา หลักสูตรและการสอน หรือสาขาทางการศึกษา อื่น ๆ

คณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีรายละเอียดดังนี้

1) นางกาญจนสุดา ไชยเพชร ตำแหน่ง ครูโรงเรียนชุมพลโพธิ์ชัย วุฒิ กศ.ม. สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติและการวิจัย

2) นายไพโรบลย์ ปัดสาแก้ว ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 วุฒิ กศ.ม.สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการนิเทศการศึกษา

3) นายทวีศักดิ์ มาลา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนประชาบดีพิทยาคม คุณวุฒิ กศ.ม.สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

4) นายพงษ์พร อินพินิจ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนร่มธรรมานุสรณ์ วุฒิ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

5) นางสาวมวลมาศ บึงราษฎร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพานพร้าว วุฒิ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

3.2.4 นำแบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ผู้เชี่ยวชาญประเมินแล้ว มาตรวจ ให้คะแนน ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency หรือ IC) ระหว่างข้อองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีเกณฑ์การตรวจให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสอดคล้องกัน

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสอดคล้องกัน

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกัน

จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครู ใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 30 คน จาก 10 โรงเรียน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหาร 10 คน และครู 20 คน แล้วนำมาคำนวณค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) ใช้วิธีการเปรียบเทียบคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมโดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือปรากฏรายละเอียด คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อ องค์ประกอบและตัวชี้วัด มีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน

มีค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) ระหว่าง 0.315-0.776 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) 0.875 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ ) ระหว่าง 0.295-0.847 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) 0.915

3.2.5 ผู้วิจัยได้พิจารณาคุณภาพของเครื่องมือ พบว่า มีค่าใช้ได้ จึงได้นำแบบสอบถามไปจัดเตรียมเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยเดินทางไปที่โรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างส่งทางไปรษณีย์ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง และฝากเอกสารที่ธุรการของสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 282 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.13

#### 5. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดการข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนต่อไปนี้

ให้ 5 คะแนน	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
ให้ 4 คะแนน	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับมาก
ให้ 3 คะแนน	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับปานกลาง
ให้ 2 คะแนน	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับน้อย
ให้ 1 คะแนน	หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

##### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 บันทึกคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู แปลความค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2554: 114-115) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี  
ความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>)

## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการ เสริมสร้างพลังอำนาจ

### 1. วิธีดำเนินการ

1.1 นำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากการวิจัยระยะที่ 1 มาใช้เป็นกรอบ  
ในการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู และทำการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี  
ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูจากสถานศึกษาต้นแบบ ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีความโดดเด่น  
ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู จำนวน 2 แห่ง

1.2 ร่างโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้าง  
พลังอำนาจ แล้วนำร่างโปรแกรมเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.3 นำร่างโปรแกรมเสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ของโปรแกรม

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 ผู้บริหารและครู จากโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 2 แห่ง คือ โรงเรียนปทุมเทพวิทยา  
คาร และโรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย รวมกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 คน

2.2 คณะผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรม จำนวน 7 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

2.2.1 สำเร็จการศึกษาทางด้านจิตวิทยาการศึกษา หรือการบริหารการศึกษา หรือ  
สาขาที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

2.2.2 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
ศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานทางการศึกษา หรือครูผู้สอน มีวิทยฐานะระดับชำนาญการขึ้นไป

2.2.3 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหน้าที่อย่างน้อย 5 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.3.1 นายนิพนธ์ ป้องโกเช ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวังหลวง  
พิทยาสรรพ์ วุฒิ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.3.2 นายจรงค์ พุทธิวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนกุดบงพิทยาคาร  
วุฒิกศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.3.3 นางชนานันท์ สุคันธา ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 วุฒิ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.3.4 นายพิทยา บริจาค ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวัดหลวง วุฒิ ป.ร.ด. สาขายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.2.3.5 นายสุธีรัตน์ ภัคตวิวุฒิ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนวรลาโภนุสรณ์ วุฒิ กศ.ด.สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.3.6 นางจินตนา โนนวงศ์ ตำแหน่ง ครูโรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย วุฒิ กศ.ม. สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2.3.7 นายเทวกร ต่างโธ ตำแหน่ง ครูโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร วุฒิ ศษ.ม. สาขาจิตวิทยาการศึกษาและการให้คำปรึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

### 3. เครื่องมือที่ใช้และการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

3.1.1 การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ

3.1.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมฯ โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

##### 3.2.1 การสร้างและหาคุณภาพแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

###### 3.2.1.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.2.1.2 ทำการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แล้วนำแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักเพื่อพิจารณาความเหมาะสม

3.2.1.3 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีวิธีการ  
สร้างและการหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบประเมิน

3.2.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมฯ

3.2.2.3 นำแบบประเมินฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อพิจารณา  
ตรวจสอบและขอคำแนะนำ แล้วนำมาปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ และแต่งตั้ง  
ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ และ  
การประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืนมาด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.1.1 การจัดกระทำกับข้อมูล

พิจารณาผลการสัมภาษณ์และจัดเรียงข้อมูลให้สะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคสามเส้าโดยพิจารณาผลการสัมภาษณ์ในช่วงเวลา  
บุคคล และสถานที่ ที่แตกต่างกัน และสรุปผลโดยใช้วิธีพรรณนาวิเคราะห์

5.2 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

5.2.1 การจัดกระทำกับข้อมูล นำแบบประเมินที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้อง  
สมบูรณ์ของการตอบแบบประเมินฯ ตรวจสอบให้คะแนนการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(Standard Deviation. S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม  
ศรีสะอาด, 2554: 114) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับน้อย



ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 2. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index :

PNI<sub>modified</sub>) โดยการคำนวณสูตรดังต่อไปนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) \div D$$

เมื่อ I = สภาพที่พึงประสงค์ D = สภาพปัจจุบัน

#### 3. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยหาค่า IC (Index of Consistency) ตามสูตรของ Rovinelli และ Hambleton (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553: 78) ดังนี้

$$IC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของ  
เนื้อหา

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ใช้สูตร  
ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 115)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

N แทน จำนวนข้อมูล

$\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X

- $\Sigma Y$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน Y  
 $\Sigma X^2$  แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง X  
 $\Sigma Y^2$  แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง Y  
 $\Sigma XY$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X และ Y คู่กันแต่ละคู่

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 115)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\Sigma s_i^2}{s^2} \right\}$$

- เมื่อ  $\alpha$  แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
 K แทน จำนวนข้อคำถามของแบบสอบถาม  
 $s_i^2$  แทน ความแปรปรวนเป็นรายข้อ  
 $s^2$  แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถาม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
PN <sub>I(modified)</sub>	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
EMPO	แทน	กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
  - 1.1 ผลการศึกษาคำประกอบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู และการเสริมสร้างพลังอำนาจ และได้สังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1.1 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
  - 1.1.1.1 ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา
  - 1.1.1.2 ครูเข้าใจการวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบการจัดการเรียนรู้
  - 1.1.1.3 ครูเข้าใจการประเมินตนเองและสามารถประเมินตนเองได้
  - 1.1.1.4 ครูเข้าใจถึงความสำคัญของเจตคติและสามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานได้
  - 1.1.1.5 ครูเข้าใจการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และสามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อนำสู่การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของตนเองได้
- 1.1.2 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน
  - 1.1.2.1 ผู้บริหาร หัวหน้างาน และครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับระบบการ และสามารถออกแบบและกำหนดขั้นตอนการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมอย่างเหมาะสม
  - 1.1.2.2 ครูกำหนดและมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือการสะท้อนผลเพื่อนำสู่การพัฒนา และสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 1.1.2.3 ครูมีการจัดทำแผนการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
  - 1.1.2.4 ครูมีการศึกษาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือ PLC เพื่อพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร
- 1.1.3 การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กร
  - 1.1.3.1 ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดีและมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารและครู
  - 1.1.3.2 ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประชาธิปไตยในองค์กร และมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเพื่อนำสู่การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
  - 1.1.3.3 ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสามัคคีและความรักต่อองค์กร และความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กรเพื่อสร้างองค์กรที่มีความสุข และนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
  - 1.1.3.4 ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาวะและการเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กร และนำสู่การเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- 1.1.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.1.4.1 ผู้บริหารและครู ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางบวกในการสร้างแรงจูงใจการทำงาน ร่วมกันเสนอและพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถนำมาใช้ในการ

เสริมแรงทางบวกให้แก่ครู เช่น รางวัลครูผู้รักการค้นคว้า รางวัลครูขวัญใจนักเรียน รางวัลครูผู้รักความพอเพียง เป็นต้น

1.1.4.2 ผู้บริหารและครูศึกษา และสร้างเกณฑ์การพิจารณา โดยให้ครูลงมติเห็นชอบเกณฑ์การพิจารณา และเปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมแรงนี้

1.1.4.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน โดยให้มีการความรู้และพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน และจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู

1.1.4.4 ผู้บริหารและครู ศึกษาการพัฒนาการประชาสัมพันธ์องค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ด้านการศึกษา และออกแบบระบบการประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กร ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทางช่องทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร และยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานและนักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน

1.1.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.1.5.1 ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งของทีม

1.1.5.2 ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมในการดำเนินชีวิต เพื่อการคิดบวกและสร้างความสุข และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้

1.1.5.3 มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นรูปธรรม มีการยกย่องชื่นชมทีมที่มีผลงานโดดเด่น สามัคคี และวิธีการจัดการกับปัญหาโดยแก้ไขที่กระบวนการและไม่โทษตัวบุคคล

1.1.5.4 ผู้บริหารและครู มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการดำเนินการ PLC โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1.6 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ

1.1.6.1 ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการพิจารณาความดีความชอบขององค์กร ซึ่งเป็นระบบที่มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.1.6.2 ผู้บริหารและครู ศึกษาและร่วมวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกในการสร้างรายได้ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพความเป็นอยู่หรือมีปัญหาภาระหนี้สินส่วนตัว

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปรากฏผลดังในตาราง 6 – 13



ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ครูผู้สอน		
1 – 10 ปี	89	31.56
11 – 20 ปี	136	48.23
21 ปี ขึ้นไป	57	20.21
รวม	282	100.00
2. ท่านเคยเข้าร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานหรือไม่		
เคยเข้าร่วม	153	54.26
ไม่เคยเข้าร่วม	129	45.74
รวม	282	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ครูผู้สอน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.23 และเคยเข้าร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 54.26

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	3.08	1.07	ปานกลาง	3.71	0.91	มาก
2. การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน	3.16	0.83	ปานกลาง	3.61	1.08	มาก
3. การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กร	3.14	1.00	ปานกลาง	3.69	1.02	มาก
4. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.21	0.90	ปานกลาง	3.62	1.14	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.13	1.11	ปานกลาง	3.85	1.30	มาก
6. การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ	3.26	0.73	ปานกลาง	4.15	1.03	มาก
โดยรวม	3.15	0.96	ปานกลาง	3.74	1.07	มาก

จากตาราง 7 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา	2.79	0.94	ปานกลาง	3.58	0.59	มาก
2. ครูเข้าใจการวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบการจัดการเรียนรู้	3.45	0.80	ปานกลาง	3.67	0.89	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. ครูเข้าใจการประเมินตนเองและสามารถประเมินตนเองได้	2.65	1.16	ปานกลาง	3.80	0.97	มาก
4. ครูเข้าใจถึงความสำคัญของเจตคติและสามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานได้	3.03	1.09	ปานกลาง	3.66	1.11	มาก
5. ครูเข้าใจการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และสามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อนำสู่การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของตนเองได้	3.47	1.05	ปานกลาง	3.87	0.91	มาก
โดยรวม	3.08	1.07	ปานกลาง	3.71	0.91	มาก

จากตาราง 8 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานมีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก



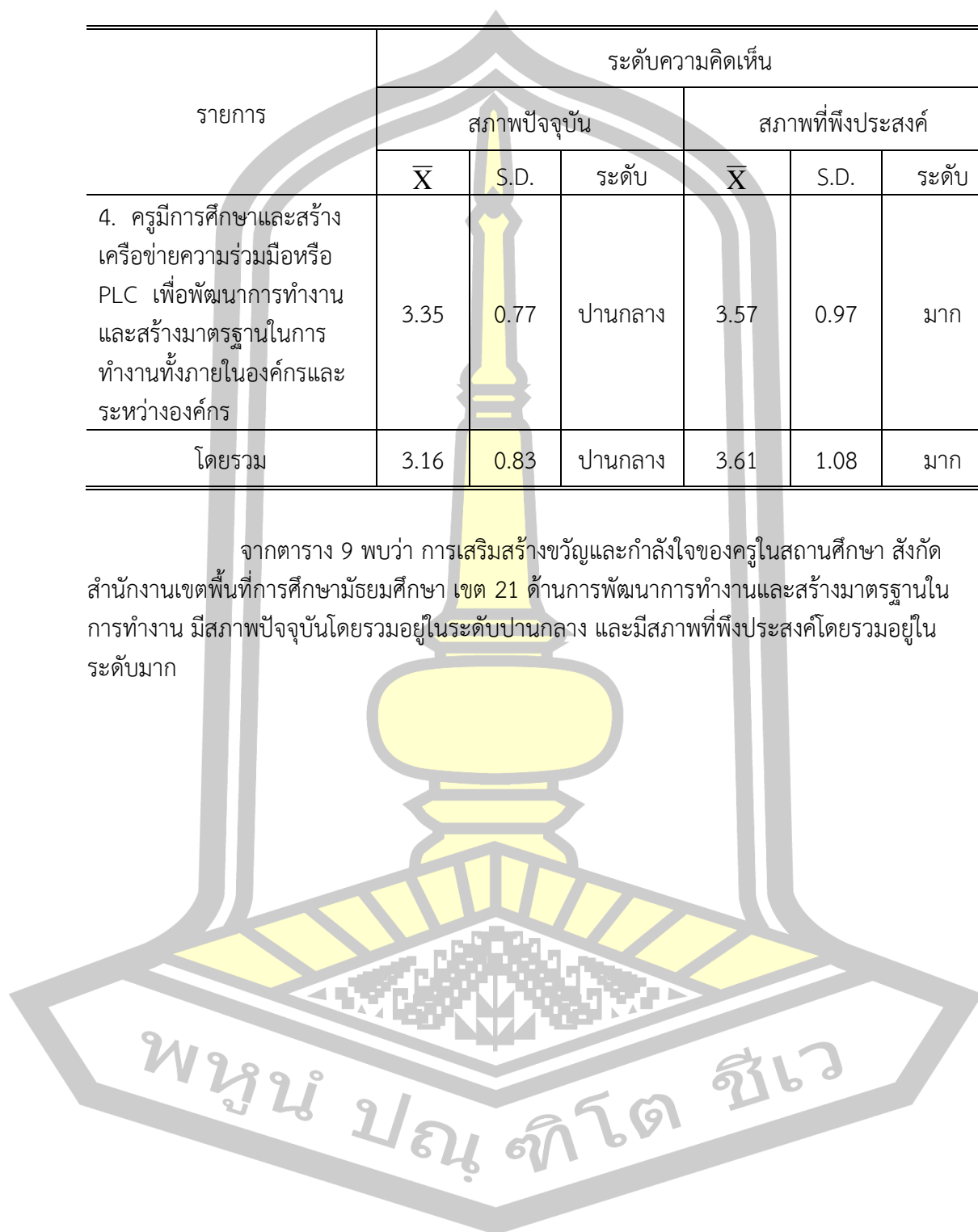
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ด้านการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหาร หัวหน้างาน และ ครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบการทำงานเป็นทีม และสามารถออกแบบและ กำหนดขั้นตอนการทำงานใน ลักษณะของการทำงานเป็น ทีมอย่างเหมาะสม	3.17	0.41	ปานกลาง	3.60	0.81	มาก
2. ครูกำหนดและมีส่วนร่วม ในการกำหนดมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน การ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือ การสะท้อนผลเพื่อนำสู่การ พัฒนา และสร้างเครื่องมือวัด และประเมินผล การ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.00	1.01	ปานกลาง	3.52	1.28	มาก
3. ครูมีการจัดทำแผนการ พัฒนาความรู้และทักษะ ในการปฏิบัติงานและด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและ ดำเนินการพัฒนาดตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	3.12	0.96	ปานกลาง	3.73	1.19	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ครูมีการศึกษาและสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือ PLC เพื่อพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร	3.35	0.77	ปานกลาง	3.57	0.97	มาก
โดยรวม	3.16	0.83	ปานกลาง	3.61	1.08	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก





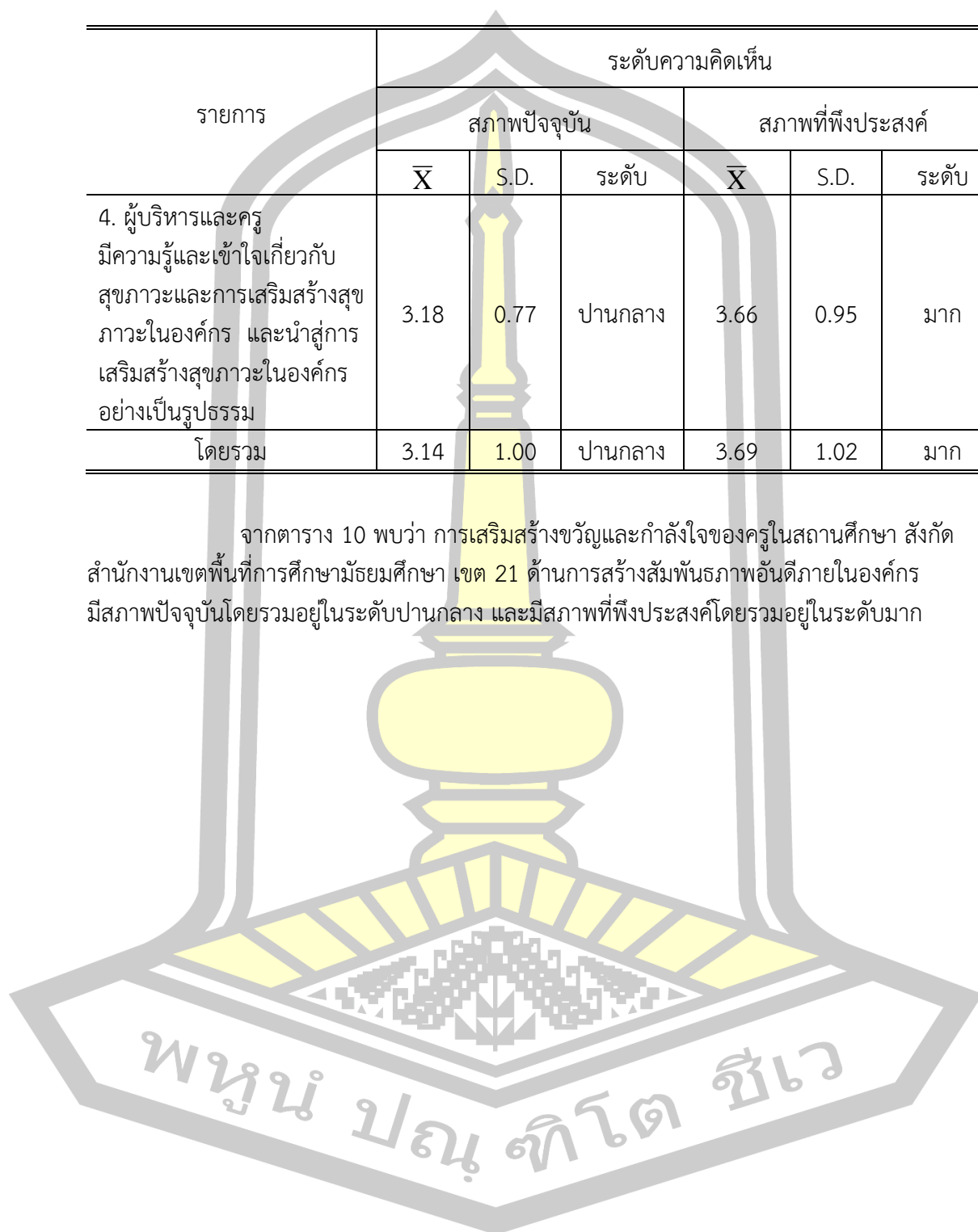
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กร

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดีและมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารและครู	2.98	1.17	ปานกลาง	3.74	1.11	มาก
2. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย ในองค์กร และมีการจัดประชุม เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เพื่อนำสู่การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ	3.08	1.17	ปานกลาง	3.68	1.16	มาก
3. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างความสามัคคีและความรักต่อองค์กร และความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กรเพื่อสร้างองค์กรที่มีความสุข และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.32	0.76	ปานกลาง	3.67	0.83	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารและครู มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับ สภาวะและการเสริมสร้างสุข ภาวะในองค์กร และนำสู่การ เสริมสร้างสภาวะในองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม	3.18	0.77	ปานกลาง	3.66	0.95	มาก
โดยรวม	3.14	1.00	ปานกลาง	3.69	1.02	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร  
มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก



ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารและครู ศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรง ทางบวกในการสร้างแรงจูงใจ การทำงาน ร่วมกันเสนอและ พิจารณาผลการปฏิบัติงาน ที่จะสามารถนำมาใช้ในการ เสริมแรงทางบวกให้แก่ครู เช่น รางวัลครูผู้รักการค้นคว้า รางวัลครูขวัญใจนักเรียน รางวัลครูผู้รักความพอเพียง เป็นต้น	3.12	0.97	ปานกลาง	3.58	1.16	มาก
2. ผู้บริหารและครูศึกษา และสร้างเกณฑ์การพิจารณา โดยให้ครูลงมติเห็นชอบเกณฑ์ การพิจารณา และเปิดโอกาส ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมใน กิจกรรมเสริมแรงนี้	3.35	0.82	ปานกลาง	3.72	1.05	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มี การพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน โดยให้มีการความรู้และพัฒนา ครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน และจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการทำวิจัย ในชั้นเรียนของครู	3.26	0.88	ปานกลาง	3.65	1.13	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารและครู ศึกษา การพัฒนาการประชาสัมพันธ์ องค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่าน ทางโซเชียลมีเดีย และ เว็บไซต์ด้านการศึกษา และ ออกแบบระบบการประชาสัมพันธ์ ผลงานขององค์กร ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทางช่องทางต่าง ๆ อย่าง เป็นระบบ เพื่อเป็นการสร้าง ชื่อเสียงให้แก่องค์กร และ ยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานและ นักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์ แก่สาธารณชน	3.11	0.92	ปานกลาง	3.52	1.21	มาก
โดยรวม	3.21	0.90	ปานกลาง	3.62	1.14	มาก

จากตาราง 11 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีสภาพ  
ปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมและการเป็น ส่วนหนึ่งของทีม	3.04	1.07	ปานกลาง	4.14	1.13	มาก
2. ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมใน การดำเนินชีวิต เพื่อการคิด บวกและสร้างความสุข และสามารถนำมาปรับใช้ ในการทำงานเพื่อสร้าง บรรยากาศที่ดีในการ ทำงานได้	3.06	1.08	ปานกลาง	3.84	1.26	มาก
3. มีการส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมอย่างเป็นรูปธรรม มีการยกย่องชื่นชมทีมที่มี ผลงานโดดเด่น สามัคคี และ วิธีการจัดการกับปัญหาโดย แก้ไขที่กระบวนการและ ไม่โทษตัวบุคคล	3.28	0.96	ปานกลาง	3.74	1.10	มาก

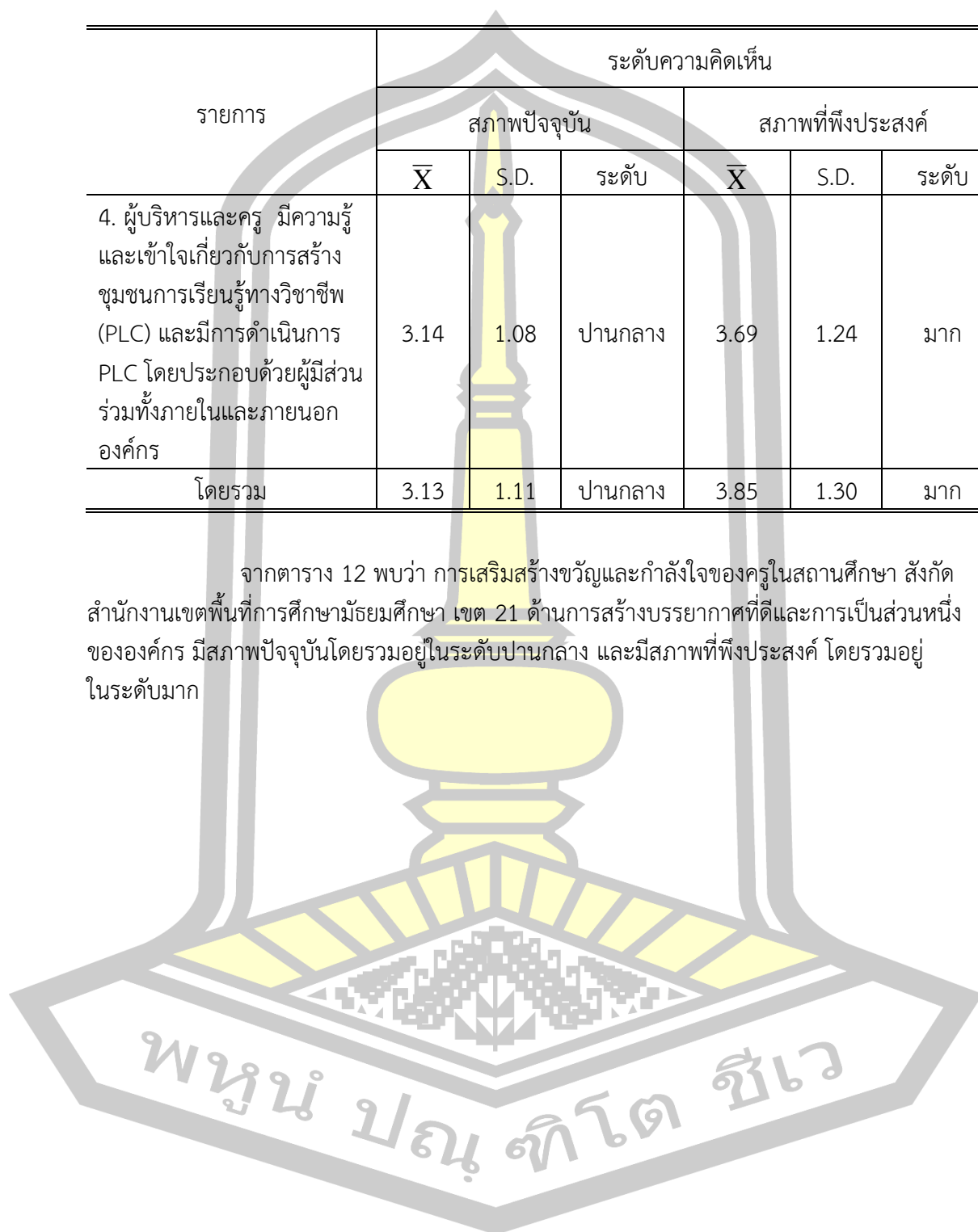
พูน ปณ ทิโต ชิว



ตาราง 12 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารและครู มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการดำเนินการ PLC โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.14	1.08	ปานกลาง	3.69	1.24	มาก
โดยรวม	3.13	1.11	ปานกลาง	3.85	1.30	มาก

จากตาราง 12 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก



ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง  
ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ

รายการ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารและครูมีความ เข้าใจเกี่ยวกับระบบและ กระบวนการพิจารณาความดี ความชอบขององค์กร ซึ่งเป็น ระบบที่มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใสและ ตรวจสอบได้	3.40	0.86	ปานกลาง	4.21	0.97	มาก
2. ผู้บริหารและครู ศึกษา และร่วมวางแผนเกี่ยวกับ ทางเลือกในการสร้างรายได้ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถ ดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพ ความเป็นอยู่หรือมีปัญหา ภาระหนี้สินล้นพ้นตัว	3.12	0.54	ปานกลาง	4.08	1.08	มาก
โดยรวม	3.26	0.73	ปานกลาง	4.15	1.03	มาก

จากตาราง 13 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ  
มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

### 1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของ  
ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปรากฏผลดังตาราง 14 –

ตาราง 14 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
1. การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติ ที่ดีต่อการทำงาน	3.71	3.08	0.21	3
2. การพัฒนาการทำงานและสร้าง มาตรฐานในการทำงาน	3.61	3.16	0.14	5
3. การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายใน องค์กร	3.69	3.14	0.18	4
4. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.62	3.21	0.13	6
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีและการ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.85	3.13	0.23	2
6. การสร้างโอกาสและความก้าวหน้า ในอาชีพ	4.15	3.26	0.27	1
โดยรวม	3.74	3.15	0.19	

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สามารถเรียงลำดับความต้อการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การสร้างโอกาสและความก้าวหน้า ในอาชีพ การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กร การพัฒนาการทำงานและ สร้างมาตรฐานในการทำงาน และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ

พูนุ ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 15 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมี เจตคติที่ดีต่อการทำงาน	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
1. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา	3.58	2.79	0.28	2
2. ครูเข้าใจการวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบการจัดการเรียนรู้	3.67	3.45	0.07	5
3. ครูเข้าใจการประเมินตนเองและ สามารถประเมินตนเองได้	3.80	2.65	0.43	1
4. ครูเข้าใจถึงความสำคัญของเจตคติและ สามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานได้	3.66	3.03	0.21	3
5. ครูเข้าใจการเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจ และสามารถกำหนดเป้าหมาย เพื่อนำสู่การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ของตนเองได้	3.87	3.47	0.11	4
โดยรวม	3.71	3.08	0.21	

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้าน การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน สามารถเรียงลำดับความ ต้องการจำเป็นจาก มากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ ครูเข้าใจการประเมินตนเองและสามารถประเมินตนเองได้ ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา และครูเข้าใจถึงความสำคัญของเจตคติและ สามารถสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานได้ ตามลำดับ

ตาราง 16 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการพัฒนาการทำงานและ สร้างมาตรฐานในการทำงาน	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหาร หัวหน้างาน และครูมีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงานเป็น ทีม และสามารถออกแบบและกำหนด ขั้นตอนการทำงานในลักษณะของการ ทำงานเป็นทีมอย่างเหมาะสม	3.60	3.17	0.13	3
2. ครูกำหนดและมีส่วนร่วมในการ กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การให้ ข้อมูลย้อนกลับหรือการสะท้อนผลเพื่อ นำสู่การพัฒนา และสร้างเครื่องมือวัด และประเมินผล การปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.52	3.00	0.17	2
3. ครูมีการจัดทำแผนการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานและด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและดำเนินการ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.73	3.12	0.20	1
4. ครูมีการศึกษาและสร้างเครือข่าย ความร่วมมือหรือ PLC เพื่อพัฒนาการ ทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร	3.57	3.35	0.07	4
โดยรวม	3.61	3.16	0.14	

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความ ต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21



ด้านการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ ครูมีการจัดทำแผนการพัฒนาความรู้และทักษะในการ ปฏิบัติงานและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ครูกำหนดและ มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูล ย้อนกลับหรือการสะท้อนผลเพื่อนำสู่การพัฒนา และสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และผู้บริหาร หัวหน้างาน และครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบการทำงานเป็นทีม และสามารถออกแบบและกำหนดขั้นตอนการทำงานในลักษณะของ การทำงานเป็นทีมอย่างเหมาะสม

ตาราง 17 สภาที่พึงประสงค์ (I) สภาปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างสัมพันธภาพอันดี ภายในองค์กร

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างสัมพันธภาพอันดี ภายในองค์กร	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดี และมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับ ผู้บริหารและครู	3.74	2.98	0.26	1
2. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลัก ธรรมมาภิบาล ประชาธิปไตยในองค์กร และมีการจัดประชุม เพื่อรับฟังความ คิดเห็นของผู้บริหารและครู เพื่อนำสู่ การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่ดี อย่างสม่ำเสมอ	3.68	3.08	0.20	2

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี ภายในองค์กร	I	D	PNI <sub>(modified)</sub>	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
3. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับการเสริมสร้างความสามัคคีและ ความรักต่อองค์กร และความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสัมพันธ์ภาพอันดี ภายในองค์กรเพื่อสร้างองค์กรที่มีความสุข และนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	3.67	3.32	0.11	4
4. ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับสุขภาวะและการเสริมสร้างสุข ภาวะในองค์กร และนำสู่การเสริมสร้าง สุขภาวะในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	3.66	3.18	0.15	3
โดยรวม	3.69	3.14	0.18	

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กร สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดีและมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารและครู ผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประชาธิปไตยในองค์กร และมีการจัดประชุม เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เพื่อนำสู่การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารและครูมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสุขภาวะและการเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กร และนำสู่การเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ตาราง 18 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับของความต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารและครู ศึกษาความรู้เกี่ยวกับ การเสริมแรงทางบวกในการสร้าง แรงจูงใจการทำงาน ร่วมกันเสนอและ พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถ นำมาใช้ในการเสริมแรงทางบวกให้แก่ครู เช่น รางวัลครูผู้รักการค้นคว้า รางวัลครู ขวัญใจนักเรียน รางวัลครูผู้รักความ พอเพียง เป็นต้น	3.58	3.12	0.15	1
2. ผู้บริหารและครูศึกษา และสร้าง เกณฑ์การพิจารณา โดยให้ครูลงมติ เห็นชอบเกณฑ์การพิจารณา และเปิด โอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม เสริมแรงนี้	3.72	3.35	0.11	4
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาการ วิจัยในชั้นเรียน โดยให้มีการความรู้และ พัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน และ จัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการทำ วิจัยในชั้นเรียนของครู	3.65	3.26	0.12	3

ตาราง 18 (ต่อ)

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	I	D	PNI <sub>(modified)</sub>	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
4. ผู้บริหารและครู ศึกษาการพัฒนาการ ประชาสัมพันธ์องค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ด้าน การศึกษา และออกแบบระบบการ ประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กร ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทางช่องทาง ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการ สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร และ ยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานและนักเรียนให้ เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน	3.52	3.11	0.13	2
โดยรวม	3.62	3.21	0.13	

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารและครู ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางบวกในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ร่วมกันเสนอและพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่จะสามารถนำมาใช้ในการเสริมแรงทางบวกให้แก่ครู เช่น รางวัลครูผู้รักการค้นคว้า รางวัลครูขวัญใจนักเรียน รางวัลครูผู้รักความพอเพียง เป็นต้น ผู้บริหารและครู ศึกษาการพัฒนาการประชาสัมพันธ์องค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ด้านการศึกษา และออกแบบระบบการประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กรผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทางช่องทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร และยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานและนักเรียนให้เป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน โดยให้มีการความรู้และพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน และจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู

ตาราง 19 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ และ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและ การเป็นส่วนหนึ่งของทีม	4.14	3.04	0.36	1
2. ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมในการดำเนินชีวิต เพื่อการคิดบวกและสร้างความสุข และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	3.84	3.06	0.26	2
3. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่าง เป็นรูปธรรม มีการยกย่องชื่นชมทีมที่มี ผลงานโดดเด่น สามัคคี และวิธีการจัดการ กับปัญหาโดยแก้ไขที่กระบวนการและ ไม่โทษตัวบุคคล	3.74	3.28	0.14	4
4. ผู้บริหารและครู มีความรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (PLC) และมีการดำเนินการ PLC โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.69	3.14	0.18	3
โดยรวม	3.85	3.13	0.23	

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความ ต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้าน การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถเรียงลำดับความ ต้องการจำเป็นจาก มากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับการมี

ส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ผู้บริหารและครุมีความรู้ เข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมในการดำเนินชีวิต เพื่อการคิดบวกและสร้างความสุขและสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้ และผู้บริหารและครุ มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการดำเนินการ PLC โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตาราง 20 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ

องค์ประกอบของ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้า ในอาชีพ	I	D	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
1. ผู้บริหารและครุมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการพิจารณาความดีความชอบขององค์กร ซึ่งเป็นระบบที่มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.21	3.40	0.24	2
2. ผู้บริหารและครุ ศึกษาและร่วมวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกในการสร้างรายได้ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพความเป็นอยู่หรือมีปัญหาภาระหนี้สินส่วนตัว	4.08	3.12	0.31	1
โดยรวม	4.15	3.26	0.27	

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้อการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถเรียงลำดับความต้อการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารและครุ ศึกษาและร่วมวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกในการสร้างรายได้ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพความเป็นอยู่หรือมีปัญหาภาระ



หนี้สินล้นพ้นตัว และผู้บริหารและครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกระบวนการพิจารณาความดีความชอบขององค์กร ซึ่งเป็นระบบที่มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้

2. ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1 ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู

ผู้วิจัยทำการศึกษาคูงานโรงเรียนต้นแบบที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู และมีผลงานโดดเด่นโดยทำการศึกษาคูตามลำดับความต้องการจำเป็น ที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 ดังจะได้นำเสนอผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี ตามลำดับของความต้องการจำเป็นที่ได้เรียงลำดับใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สรุปได้ดังนี้

โรงเรียนต้นแบบมีกระบวนการพิจารณาความดี ความชอบ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และนำเสนอต้นสังกัด ทำการประเมินตามที่ต้นสังกัดกำหนด ประกอบด้วย การประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา มีการเผยแพร่รายการประเมินและอธิบายวิธีการประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเข้าใจและสามารถประเมินตนเองได้ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาปีละ 2 ครั้ง การตรวจสอบสภาพปัญหาส่วนบุคคลของครูด้านชีวิตความเป็นอยู่ สถานะทางการเงิน และสภาพเศรษฐกิจผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาความเดือดร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรับฟังและให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางแก้ไข และติดตามการแก้ปัญหา โดยในการให้คำปรึกษาจะเป็นการปรึกษารายบุคคล และผู้บริหารจะเก็บปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่นำมาปรึกษาไว้เป็นความลับ มีการส่งเสริมให้ครูพัฒนานวัตกรรม และผลงาน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และงานในหน้าที่ ซึ่งผลการพัฒนานั้นมีส่วนที่นำมาประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอีกด้วย และเป็นที่แน่ชัดว่า ครูที่มีการพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบในขั้นพิเศษ ซึ่งที่ผ่านมาระบบการประเมิน จะกระทำด้วยความโปร่งใส ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถตรวจสอบ และทักท้วงได้ตามความเหมาะสม การแก้ปัญหาด้านหนี้สิน มีครูที่มีปัญหาด้านหนี้สินซึ่งทราบจากการรายงานของเพื่อนครู แต่ปัญหาของครูคนนั้นก็ไม่ได้กระทบกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ จึงไม่ได้มีกระบวนการช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาของครู มีบางกรณีที่ครูเดือดร้อนเนื่องจากญาติป่วย ทำให้ต้องลางานเพื่อไปดูแลญาติ ซึ่งเป็นความจำเป็นของแต่ละบุคคล และเมื่อครูไม่ได้ทำผิดระเบียบวินัย ไม่ได้หนีงาน หรือลาเกินกว่าที่ระเบียบกำหนด ก็เป็นสิทธิของครูที่สามารถทำได้ เพื่อไปดูแลญาติ เพราะความเจ็บป่วยเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ และการดูแลญาติก็เป็นสิ่งที่สมควรต้องกระทำ ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“...โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยกระทำปีละ 2 ครั้ง สำหรับผู้ที่มีผลงานหรือมีผลการพัฒนาตนเอง ก็จะได้รับคะแนน

เพิ่มขึ้น ตามเกณฑ์การประเมินที่มีระบุไว้อย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 9 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาความเดือดร้อนของผู้ได้บังคับบัญชา โดยรับฟังและให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางแก้ไข และติดตามการแก้ปัญหา โดยในการให้คำปรึกษาจะเป็นการปรึกษารายบุคคล และผู้บริหารจะเก็บปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาที่นำมาปรึกษาไว้เป็นความลับ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 10 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

2.1.2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สรุปได้ดังนี้

การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องกระทำ เพราะการมีส่วนร่วมในการทำงานช่วยให้เกิดความสำเร็จแก่หน่วยงาน ผู้บริหารจึงพยายามกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้ความสำคัญกับงานเป็นอันดับ 2 รองจากครอบครัว บรรยากาศของการมีส่วนร่วมนั้นมีพื้นฐาน คือ ทุกคนต้องเข้าใจกัน ไม่ขัดแย้งกัน มีความเสียสละ และไม่เห็นแก่ตัว การจัดบรรยากาศในที่ทำงานด้านกายภาพ เบื้องต้นควรมีการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม และสะดวกต่อการทำงาน มีอุปกรณ์เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีแสงสว่างพอดีกับการทำงาน มีอากาศถ่ายเทสะดวก เป็นต้น สำหรับด้านบุคคลนั้น อาจต้องใช้วิธีของความร่วมมือ เช่น การไม่ส่งเสียงดัง การไม่เปิดเพลงดัง เป็นต้น ซึ่งโดยปกติแล้วถือเป็นมารยาททางสังคมในการอยู่ร่วมกัน และที่ผ่านมารโรงเรียนต้นแบบไม่พบครูหรือบุคลากรที่มีปัญหาในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น นอกจาก ครูผู้ชายบางคนที่ชอบบุหรี ก็จะต้องขอความร่วมมือเป็นรายบุคคล ให้ไม่สูบบุหรี่ที่โรงเรียน เพราะทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน และเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีแก่นักเรียน ครูก็ให้ความร่วมมือด้วยดี โรงเรียนต้นแบบมีการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารมอบหมายเป็นนโยบายของหน่วยงาน ให้ทุกคนต้องมีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือในการทำงานของกลุ่มสาระของตนเอง ทุกคนต้องมีบทบาท และได้รับมอบหมายหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มสาระ จะต้องบริหารงานโดยเป็นหัวหน้าทีมพาทำงานในช่วงเวลาต่าง ๆ ตลอดภาคเรียน เช่น ช่วงปฐมนิเทศ ช่วงสอบกลางภาค ปลายภาค ช่วงการทำคะแนนนักเรียน ทุกคนต้องมีส่วนร่วม และมีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นอีกงานหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ มีดังนี้

“...การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำ เพราะการมีส่วนร่วมในการทำงานช่วยให้เกิดความสำเร็จแก่หน่วยงาน ผู้บริหารพยายามกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้ความสำคัญกับงานเป็นอันดับ 2 รองจากครอบครัว...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 9 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...การจัดบรรยากาศในที่ทำงานด้านกายภาพ เบื้องต้นควรมีการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม และสะดวกต่อการทำงาน มีอุปกรณ์เพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีแสงสว่างพอดีกับการทำงาน มีอากาศถ่ายเทสะดวก เป็นต้น...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 10 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

2.1.3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สรุปได้ดังนี้

โรงเรียนต้นแบบมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อนำสู่การจัดการเรียนรู้ และครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ไว้ครบถ้วนทั้ง 2 ภาคเรียน มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เนื่องจากมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทำให้สามารถจัดการเรียนการสอนตามแผนที่ทำได้ โดยสอดแทรกและปรับเปลี่ยนวิธีการ สื่อการสอนและเนื้อหาอื่น ๆ เพิ่มเติมจากแผนเดิมที่ทำไว้ ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดีทุกคน และครูมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ครูสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและไม่มีความขัดแย้งในที่ทำงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือและดูแลกัน เหมือนดังเป็นญาติพี่น้อง ทุกคนมีความจริงใจต่อกัน มีความชัดเจนและโปร่งใสในการทำงาน มีการนำพรหมวิหาร 4 มาอบรมให้แก่ครู เพื่อใช้ในการทำงานและใช้ในการดูแลนักเรียน เพราะพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่เพื่อนมนุษย์ ประกอบด้วย เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปราบปรามนาคี มีจิตใจอันแผ่เมตรี กรุณา หมายถึง ความสงสาร ช่วยเหลือผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใส อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ครูมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี ครูทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเองและรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารจัดให้มีกิจกรรมอบรมคุณธรรมให้แก่ครูและนักเรียนสม่ำเสมอทุกภาคเรียน เพื่อนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน และชีวิตการทำงาน ดังตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารมอบหมายให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ไว้ให้ครบตลอดทั้งปีการศึกษา และทุกเนื้อหาวิชาที่รับผิดชอบ ซึ่งครูทุกคนให้ความร่วมมือ และมีการตรวจสอบแผนทั้งในระดับกลุ่มสาระ ระดับฝ่าย และระดับบริหาร...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 9 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...การวิเคราะห์หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญ อีกประการหนึ่ง คือ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ดึงดูดใจนักเรียน และให้นักเรียนประสบความสำเร็จตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ ครูมีความรับผิดชอบ ทำแผน ทำข้อสอบ ใ้ความรู้ และใ้งานไว้ครบถ้วน เมื่อถึงเวลาใช้ก็มีครบ และปรับปรุงเพิ่มเติมให้ทันสมัยขึ้นเสมอ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 10 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ครูได้รับการอบรมและยึดถือพรหมวิหาร 4 เป็นสิ่งที่ใช้ในการครองตน ครองคน ครองงาน และครองเรือน ครูทุกคนมีความสมัครสมานสามัคคี มีการประชุมกลุ่มสาระ

เดือน ละ 1-2 ครั้ง ทุกคนจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาาร่วมกัน เพื่อพัฒนางาน และหาก มีปัญหาที่ช่วยกันแก้ไข...”

(ครูโรงเรียนต้นแบบ 2, 10 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

2.1.4 การสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของ โรงเรียนต้นแบบ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สรุปลงได้ดังนี้

โรงเรียนต้นแบบ มีการบริหารจัดการด้วยความยุติธรรม และเสมอภาค ยึดถือ หลักธรรมาภิบาล และประชาธิปไตยในการบริหารจัดการ ผู้บริหารและครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของ ตนเอง ทุกคนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานแบบประชาธิปไตย ทุกคนมีสิทธิมีเสียง ในการแสดงความคิดเห็นต่องาน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเคารพในมติของเสียงส่วน ใหญ่ มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน บุคคลทั่วไปมักต้องการความเชื่อถือ ไว้วางใจจากผู้อื่น ดังนั้น ในการทำงานร่วมกันทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติ และเชื่อถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ไม่ก้าวก่ายกันในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีใน หน่วยงานสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีการจัดให้ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน และนักเรียนมีความสุข อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โรงเรียนต้นแบบเน้นการพูดจาสื่อสารด้วย คำพูดที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดี นอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันแล้วยังช่วยเสริม ความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ในกลุ่มสาระทุกคนมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งช่วยส่งเสริมทั้ง ประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน สิ่งสำคัญคือ ทุกคนต้องเคารพในเสียงส่วนมาก ให้การ ยอมรับในการตัดสินใจที่เกิดจากหลักการประชาธิปไตย เน้นการแก้ปัญหาด้วยสันติ เพื่อไม่ให้เกิด ความขัดแย้ง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใจการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร จะไม่เกิดบรรยากาศที่ไม่ดี ทุกคนในองค์กรจะต้องใช้สันติวิธีในการทำงาน และในการเจรจาสื่อสารกัน ด้วยเรื่องต่าง ๆ เพราะการสร้างบรรยากาศที่สมัครสมาน สามัคคี และมีความสุขเป็นสิ่ง ที่สำคัญมาก...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 9 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ในกลุ่มสาระทุกคนมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งช่วยส่งเสริมทั้ง ประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน สิ่งสำคัญคือ ทุกคนต้องเคารพในเสียงส่วนมาก ให้ การยอมรับในการตัดสินใจที่เกิดจากหลักการประชาธิปไตย...”

(ครูโรงเรียนต้นแบบ 2, 10 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

2.1.5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน การศึกษาวิธี ปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สรุปลงได้ดังนี้

โรงเรียนต้นแบบให้ความสำคัญและสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนตระหนัก ถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานตามวิชาชีพของครู โดยทุกคนต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอยู่



เสมอ เพื่อเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักของครู ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนมีความสนใจและไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการเรียน การพัฒนาผู้เรียนนั้น มุ่งเน้นให้พัฒนาอย่างรอบด้าน ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข และสร้างประโยชน์และคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติ ด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โรงเรียนดำเนินการพัฒนาตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และนโยบายของผู้บริหาร มีกระบวนการนิเทศภายในทุกภาคเรียน เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการทำงานอย่างไม่มีอคติ และมุ่งพัฒนางานอย่างแท้จริง โรงเรียนต้นแบบให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ เป็นบุคคลที่ทันยุคสมัย และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ครูทุกคนปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาชีพที่กำหนดไว้ ในการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลัก ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเสมอ โดยสถานศึกษาจะจัดให้มีมุมพัฒนาความรู้ในห้องพักครู มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระดูแล และจัดให้มีหนังสือต่าง ๆ สับเปลี่ยนหมุนเวียน ไว้เพื่อให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 9 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเรามีกระบวนการนิเทศภายในที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน และใช้วิธีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อให้เป็นการมุ่งพัฒนางานอย่างแท้จริง ไม่ให้มีการกลั่นแกล้ง หรืออคติต่อกัน ซึ่งครูทุกคนก็ให้ความร่วมมือและดำเนินการไปได้ด้วยความราบรื่น เรียบร้อย...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 10 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

2.1.6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู สรุปได้ดังนี้

โรงเรียนต้นแบบมีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการจัดหาทุนสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนให้ครูทำโครงการพัฒนางานพัฒนานักเรียน เช่น โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โครงการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้ครูเขียนโครงการ และเสนอของบประมาณเพื่อทำโครงการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จตามโครงการ ครูได้ผลงาน และได้รับค่าตอบแทนจากการทำโครงการเพิ่มเติมจากเงินเดือน และในการทำการวิจัยในชั้นเรียน ครูก็จะได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อดำเนินการตามที่ได้รับอนุมัติตามความเหมาะสม นอกจากนี้ โรงเรียนต้นแบบยังมีการเผยแพร่ผลงานของครู นักเรียน และผู้บริหารในเว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อเป็นการยกย่องและให้เกียรติแก่ผู้ที่พัฒนางาน และเป็นหลักฐานในการพัฒนางาน ให้เป็นที่ประจักษ์ในวงกว้าง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ทุกปีครูจะทำโครงการพัฒนาผู้เรียน โดยทำการศึกษาหาความรู้และวิธีการในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้เรียน ที่ผ่านมามีโครงการมีความสำเร็จราบรื่น และได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร...”

(ครูโรงเรียนต้นแบบ 1, 9 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเรามีการเผยแพร่ผลงานของครู นักเรียน และผู้บริหารใน เว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อเป็นการยกย่องและให้เกียรติแก่ผู้ที่พัฒนางาน และเป็นหลักฐานในการพัฒนางานให้เป็นที่ประจักษ์ในวงกว้าง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 10 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบทั้ง 2 แห่ง ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยจะได้นำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการดำเนินโปรแกรมเพื่อพัฒนาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

2.2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ จัดเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น และผู้วิจัยได้ปรับปรุงตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับการดำเนินโปรแกรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ ผู้บริหารและครูเข้าใจกระบวนการพิจารณาความดีความชอบของสถานศึกษา และร่วมกันพัฒนาให้มีกระบวนการที่เป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ และผู้บริหารและครูร่วมวิเคราะห์ปัญหาด้านหนี้สิน และการดำเนินชีวิต และวางแผนการสร้างรายได้เสริมที่ไม่กระทบกับงานประจำและเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจและช่วยให้มีสถานะทางการเงินที่มั่นคงไม่เดือดร้อน และไม่ขัดกับจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

2.2.2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ผู้บริหารและครูมีความรู้ เข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมในการดำเนินชีวิต เพื่อการคิดบวก และสร้างความสุข และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้ มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นรูปธรรม มีการยกย่องชื่นชมทีมที่มีผลงานโดดเด่น สามีคคี และวิธีการจัดการกับปัญหาโดยแก้ไขที่กระบวนการและไม่โทษตัวบุคคล และผู้บริหารและครู มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการดำเนินการ PLC โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2.3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา ครูเข้าใจการวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ครูเข้าใจการประเมินตนเองและสามารถประเมินตนเองได้ ครูเข้าใจถึงความสำคัญของเจตคติ และการสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และครูเข้าใจการเสริมสร้าง



ขวัญและกำลังใจ และสามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อนำสู่การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของตนเองได้

2.2.4 การสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดีและการสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประชาธิปไตยในองค์กร และมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและครุ เพื่อนำสู่การพัฒนางานและการบริหารจัดการที่อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารและครุมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีและความรักต่อองค์กร และผู้บริหารมีการตรวจสอบและเปิดรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งปัญหาระหว่างบุคคล และปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และพร้อมแก้ไขปัญหาย่างทันที่

2.2.5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ มีการวิเคราะห์งาน และกำหนดขั้นตอนการทำงานในลักษณะของงานปกติและการทำงานเป็นทีมมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพ และมีขั้นตอนการทำงานเป็นทีมอย่างเหมาะสม มีการนิเทศภายในเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และประเมินคุณภาพของงาน และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือ PLC เพื่อพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

2.2.6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และมีแผนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการวิจัยในชั้นเรียน และส่งเสริมงบประมาณเพื่อให้ครุทำวิจัยในชั้นเรียนมีการนิเทศภายในเพื่อตรวจสอบผลการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือ PLC เพื่อการเผยแพร่ผลงานและชื่อเสียงของผู้บริหาร ครุ และสถานศึกษา

วิธีการที่ใช้ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครุโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีพลัง และทุ่มเทความสามารถให้กับการทำงาน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน
2. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี
3. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา และ
4. การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครุ โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา
4. วิธีการพัฒนา
5. การประเมินผล

เนื้อหาโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล ได้แก่

1. โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
2. โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน
4. โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร
5. โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน
6. โมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้ง 6 โมดูล รายละเอียดดังในตาราง 21 - 26

ตาราง 21 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
1. ผู้บริหารและครูเข้าใจกระบวนการพิจารณาความดีความชอบของสถานศึกษา และร่วมกันพัฒนาให้มีกระบวนการที่เป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้	กระบวนการพิจารณาความดีความชอบของสถานศึกษา	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> 1. ผู้บริหารและครูร่วมกันศึกษากระบวนการพิจารณาความดีความชอบของสถานศึกษา โดยมุ่งให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน 2. ผู้บริหารและครูร่วมกันสร้างความเข้าใจหรือข้อตกลง เพื่อสร้างกระบวนการพิจารณาความดีความชอบที่มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใสและตรวจสอบได้	1 ชั่วโมง  3 ชั่วโมง	กระบวนการพิจารณาความดีความชอบของสถานศึกษา มีความเป็นธรรม ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. ผู้บริหารและครูร่วมวิเคราะห์ปัญหาด้านหนี้สินและการดำเนินชีวิต และวางแผนการสร้างรายได้เสริมที่ไม่กระทบกับงานประจำ	1. การวางแผนการเงิน 2. การบันทึกรายรับรายจ่าย	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) 1. <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ดังนี้ 1.1 การศึกษาสภาพการใช้จ่ายของตนเองและประเมินสภาพปัญหาทางการเงิน 1.2 วิเคราะห์ปัญหา	4 ชั่วโมง	ผลการศึกษาสภาพการใช้จ่าย

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
และเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจ และช่วยให้มี สถานะทาง การเงินที่มั่นคง ไม่เดือดร้อน และไม่ขัดกับ จรรยาบรรณ ของวิชาชีพครู	3. งานเสริม สำหรับครู ที่เหมาะสม และไม่ขัด กับจรรยา บรรณของ วิชาชีพครู 4. กิจกรรม การนิเทศ ภายใน 5.กิจกรรม สร้างทีมงาน หรือเครือข่าย ความ ร่วมมือ	ด้านการเงิน เพื่อหาสาเหตุ และ วิธีแก้ไข หรือวิเคราะห์จุดแข็ง ด้านการเงิน เพื่อเสริมสร้างให้ เข้มแข็งยิ่งขึ้น 1.3 ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการสร้าง รายได้ที่ไม่กระทบกับงานประจำ และไม่ขัดกับจรรยาบรรณของ วิชาชีพครู 1.4 วางแผนการปฏิบัติ ประกอบด้วย การปฏิบัติ การ ตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ และการปรับปรุงและพัฒนา ความเข้มแข็ง		ผลการวิเคราะห์ ปัญหาด้าน การเงิน  วิธีการสร้าง รายได้เสริม  แผนการปฏิบัติ ด้านการสร้าง รายได้เสริม
		(EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี) 2. ลงมือปฏิบัติ ดังนี้ 2.1 ลงมือปฏิบัติตามแผน โดยตั้งเป็นกลุ่มสร้างรายได้ (กลุ่มทางโซเซียลมีเดีย) และ บันทึกการปฏิบัติตามแผน 2.2 ใช้หลักการมีส่วนร่วม สำหรับทุกคน และทำงานร่วมกัน อย่างมีคุณธรรม มีความเสียสละ และสามัคคี 2.3 บันทึกผลการปฏิบัติ ทุกระยะ	ประ มาณ 1 เดือน	ตรวจสอบการ บันทึกการ ปฏิบัติงาน ตามแผน

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
		(EMPO 3 การตรวจสอบผล การปฏิบัติงานและการให้ข้อมูล ย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา) 3. นิเทศภายใน ดังนี้ 3.1 ผู้นิเทศนัดหมาย เพื่อ ตรวจสอบผลการสร้างรายได้ของ ครูรายบุคคลและรายกลุ่ม และ รับฟังปัญหา และบันทึกผล พร้อมแนะนำวิธีการแก้ไข 3.2 ผู้นิเทศให้คำปรึกษา โดยตอบคำถาม และให้คำแนะนำ ทางโซเชียลมีเดีย หรือโปรแกรม แชท และติดตามการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง และบันทึกการ ให้คำปรึกษา	2 ชั่วโมง           ตลอด ระยะเวลาที่ ใช้โปร แกรม	ตรวจสอบ บันทึกการนิเทศ ภายใน           ตรวจสอบบันทึก การให้คำปรึกษา
		(EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือ เครือข่ายความร่วมมือที่มี ประสิทธิภาพ) 4. พัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนี้ 4.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในกลุ่มสร้างรายได้ของครู สร้างเครือข่ายหรือทีมงาน 4.2 ประชุมสรุปผลการ ดำเนินงาน และเสนอประเด็น เพื่อต่อยอดพัฒนา	ตลอด ระยะเวลาที่ ใช้โปร แกรม	บันทึกสรุปผล การพัฒนา และการพัฒนา อย่างยั่งยืน
		รวมระยะเวลา 1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. ลงมือปฏิบัติ 3. นิเทศภายใน   4. พัฒนาอย่างยั่งยืน		8 ชั่วโมง ประมาณ 1 เดือน 2 ชั่วโมง ตลอดเวลาที่ใช้โปรแกรม ตลอดเวลาที่ใช้โปรแกรม

จากตาราง 21 สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ 8 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 1 เดือน EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 2 ชั่วโมง และตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม

ตาราง 22 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
1. ผู้บริหารและครูมีความรู้เข้าใจ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งของทีม	1. การมีส่วนร่วม 2. การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> 1. ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม 2. ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพของทีม	2 ชั่วโมง	ทดสอบความรู้การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารและครูมีความรู้เข้าใจ เกี่ยวกับหลักธรรมในการดำเนินชีวิต เพื่อการคิดบวกและสร้างความสุข และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน	1. หลักธรรมในการดำเนินชีวิต (มงคลชีวิต 38 ประการ) 2. หลักธรรมในการปฏิบัติงาน (อิทธิบาท 4) 3. การคิดบวกสร้างสุขในการทำงาน	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) 1. <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> 1.1 ประชุมเรียนรู้หลักธรรม มงคลชีวิต 38 ประการ, อิทธิบาท 4 หรือหลักธรรมอื่น ๆ การคิดบวกสร้างสุขในการทำงานและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4 ชั่วโมง (ครึ่งละไม่เกิน 1-2 ชั่วโมง)	สังเกตความสนใจและการมีส่วนร่วมและตรวจสอบแผนการดำเนินงาน

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	4. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	1.2 จัดทำแผนการสร้างบรรยากาศที่ดี และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อทราบวิธีการปฏิบัติ และระยะเวลาการปฏิบัติ โดยควรแบ่งเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อม 2) ด้านสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร		สังเกตความสนใจ ตั้งใจ การมีส่วนร่วม
		(EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี) <u>ลงมือปฏิบัติ</u> โดยปฏิบัติตามแผน เน้นการมีส่วนร่วม ความสามัคคี บันทึกผลการปฏิบัติทุกขั้นตอน	ประมาณ 2 สัปดาห์	ตรวจสอบการบันทึกผลการปฏิบัติงาน
3. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นรูปธรรม มีการยกย่องชื่นชมทีมที่มีผลงานโดดเด่น สามัคคี และวิธีการจัดการกับปัญหา โดยแก้ไขที่กระบวนการและไม่โทษตัวบุคคล	กิจกรรมการนิเทศภายใน	(EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา) <u>นิเทศภายใน</u> 1. นิเทศตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะการสร้างบรรยากาศที่ดี 2. ผู้นิเทศให้คำปรึกษา โดยตอบคำถาม และให้คำแนะนำ ทางโซเชียลมีเดีย หรือโปรแกรมแชท และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และบันทึกการให้คำปรึกษา	2 ชั่วโมง ตลอด ระยะเวลาที่ใช้ โปรแกรม	ตรวจสอบบันทึกการนิเทศภายใน ตรวจสอบบันทึกการให้คำปรึกษา



ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
4. ผู้บริหารและครู มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และมีการดำเนินการ PLC โดยประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) 2. กิจกรรมสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือ	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)  (EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ) <u>พัฒนาอย่างยั่งยืน</u> ดังนี้ 1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกลุ่มสร้างรายได้ของครูสร้างเครือข่ายหรือทีมงาน 2. ประชุมสรุปผลการทำงาน และเสนอประเด็นเพื่อต่อยอดพัฒนา	2 ชั่วโมง    ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม	สังเกตความสนใจและการมีส่วนร่วม    บันทึกสรุปผลการพัฒนาและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
		<b>รวมระยะเวลา</b>		
		1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. ลงมือปฏิบัติ 3. นิเทศภายใน 4. พัฒนาอย่างยั่งยืน	8 ชั่วโมง ประมาณ 2 สัปดาห์ 2 ชั่วโมง ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม	

จากตาราง 22 สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ 8 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 2 สัปดาห์ EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 2 ชั่วโมง และตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ

EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม

ตาราง 23 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
1. ครูเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ สถานศึกษา	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ สถานศึกษา	(EMPO 1 การสร้างความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ผู้บริหารและครูศึกษา ทำความเข้าใจ และ ตรวจสอบความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา	1 ชั่วโมง	ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของ สถานศึกษา
2. ครูเข้าใจ การวิเคราะห์ หลักสูตร และ การออกแบบ การจัดการเรียนรู้	1. การวิเคราะห์ หลักสูตร 2. การออกแบบ การจัดการเรียนรู้	(EMPO 1 การสร้างความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ศึกษาความรู้เกี่ยวกับ การวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบการจัดการ เรียนรู้ และฝึกปฏิบัติ	4 ชั่วโมง	1. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ การวิเคราะห์ หลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้ 2. ตรวจสอบ การฝึกปฏิบัติ การออกแบบ การจัดการเรียนรู้
3. ครูเข้าใจการ ประเมินตนเอง และสามารถ ประเมินตนเอง ได้	การประเมิน ตนเอง	(EMPO 1 การสร้างความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ศึกษาความรู้เกี่ยวกับ การประเมินตนเอง และ ฝึกปฏิบัติ	2 ชั่วโมง	ตรวจสอบ การฝึกปฏิบัติ การประเมิน ตนเอง

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
4. ครูเข้าใจถึงความสำคัญ ของเจตคติ และ การสร้างเจตคติ ที่ดีต่อการทำงาน	เจตคติและ การสร้างเจตคติ ที่ดีในการทำงาน	(EMPO 1 การสร้างความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ศึกษาความรู้เกี่ยวกับเจตคติ และการสร้างเจตคติที่ดี ในการทำงาน และฝึกปฏิบัติ นำสู่การพัฒนาตนเอง	2 ชั่วโมง	ตรวจสอบ การฝึกปฏิบัติ เจตคติที่ดี แก่ตนเอง
5. ครูเข้าใจ การเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจ และสามารถ กำหนดเป้าหมาย เพื่อนำสู่การ เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจใน การทำงานของ ตนเองได้	ขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน	(EMPO 1 การสร้างความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ศึกษาความรู้และทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน วางแผน และ กำหนดเป้าหมายในการ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานแก่ตนเอง  (EMPO 2 การพัฒนา การมีส่วนร่วมในองค์กร และความสามัคคี) <u>ลงมือปฏิบัติ</u> ลงมือปฏิบัติตามแผน การเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจต่อตนเอง และ บันทึกการปฏิบัติตามแผน	2 ชั่วโมง  ตลอด ระยะเวลา ที่ใช้โปร แกรม	ตรวจสอบ แผนการเสริม สร้างขวัญและ กำลังใจในการ ทำงานแก่ตนเอง  ตรวจสอบ การบันทึก การปฏิบัติงาน ตามแผน
<b>รวมระยะเวลา</b> 1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. ลงมือปฏิบัติ				11 ชั่วโมง ตลอดระยะเวลาที่ใช้ โปรแกรม

จากตาราง 23 สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ 11 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม

ตาราง 24 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
1. ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดีและการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร	1. บทบาทผู้นำและผู้ตาม 2. การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> 1. ผู้บริหารและครูศึกษาและทำความเข้าใจบทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดีและการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร 2. วางแผนการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร เป็นแผนรายบุคคล และแผนรายกลุ่มสาระ	3 ชั่วโมง	ทดสอบความรู้ความเข้าใจบทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดีและตรวจสอบแผนการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร
2. ผู้บริหารและครุมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประชาธิปไตยในองค์กร และมีการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น	1. ธรรมาภิบาล 2. ประชาธิปไตยในองค์กร	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ผู้บริหารและครูศึกษาและทำความเข้าใจหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย	2 ชั่วโมง	ทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาล และประชาธิปไตยในองค์กร

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
ของผู้บริหาร และครู เพื่อนำสู่ การพัฒนางาน และการบริหารจัดการที่ได้อย่าง สม่่าเสมอ		ในองค์กร เพื่อให้มีความรู้ และเข้าใจ ทำให้เกิด ความเชื่อมั่น และสามารถปฏิบัติตนได้ อย่างถูกต้อง เหมาะสม		
3. ผู้บริหาร และครูมีส่วนร่วม ในกิจกรรม เสริมสร้าง ความสามัคคี และความรัก ต่อองค์กร	กิจกรรม นันทนาการ เพื่อเสริมสร้าง ความสามัคคีและ ความรักองค์กร	(EMPO 1 การสร้าง ความรู้และความเข้าใจที่ ถูกต้องในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> ผู้บริหารและครูร่วม กิจกรรมนันทนาการ เพื่อส่งเสริมให้เกิด ความสามัคคีและความ รัก องค์กร โดยอาจจัดให้มี กิจกรรม หลายครั้ง ตลอดช่วงเวลาที่ใช้ โปรแกรม	ครึ่งละ 2 ชั่วโมง หรือตาม ความ เหมาะสม	สังเกตความ สนใจและการ ร่วมกิจกรรมของ ผู้บริหารและครู
4. ผู้บริหาร มีการตรวจสอบ และเปิดรับฟัง ปัญหาที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร ทั้งปัญหาระหว่าง บุคคล และ ปัญหาเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน และพร้อมแก้ไข ปัญหาอย่าง ทันที	1. การตรวจสอบ รับฟังปัญหา และแก้ไขปัญหา ภายในองค์กร โดยให้มีประจำ ทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ 2. กิจกรรมการ นิเทศภายใน 3. กิจกรรมสร้าง ทีมงานหรือ เครือข่ายความ ร่วมมือ	(EMPO 2 การพัฒนาการ มีส่วนร่วมในองค์กรและ ความสามัคคี) <u>ลงมือปฏิบัติ</u> ดังนี้ 1. ลงมือปฏิบัติตาม แผนการสร้าง สัมพันธภาพอันดีภายใน องค์กร 2. มอบหมายทุกกลุ่ม สาระรับฟังและสังเกต ปัญหาจากครูทั้งปัญหา ระหว่างบุคคล และ ปัญหาเกี่ยวกับการ	ประมาณ 2 สัปดาห์	ตรวจสอบบันทึก ผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
		<p>ปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา และหาทางแก้ไขปัญหาทันที</p> <p>3. บันทึกผลการปฏิบัติ ทุกระยะ (EMPO 3 การตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานและ การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา) <u>นิเทศภายใน</u> ดังนี้</p> <p>1. ผู้นิเทศนัดหมาย เพื่อตรวจสอบผลการ สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีใน องค์กร และการให้ข้อมูล ย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา และบันทึกผล พร้อม แนะนำวิธีการแก้ไขใน กรณีที่พบปัญหา</p> <p>2. ผู้นิเทศให้คำปรึกษา โดยตอบคำถาม และให้ คำแนะนำ ทางโซเซียล มีเดีย หรือโปรแกรม แชท และติดตามการ ดำเนินการต่อเนื่อง และ บันทึกการให้คำปรึกษา (EMPO 4 การสร้าง ทีมงานหรือเครือข่าย ความร่วมมือที่มี ประสิทธิภาพ)</p>	<p>2 ชั่วโมง</p> <p>ตลอด ระยะ เวลาที่ใช้ โปร แกรม</p> <p>ตลอด ระยะ เวลาที่ใช้ โปร แกรม</p>	<p>ตรวจสอบ บันทึกการนิเทศ ภายใน</p> <p>ตรวจสอบบันทึก การให้คำปรึกษา</p> <p>บันทึกสรุปผล การพัฒนา และการพัฒนา อย่างยั่งยืน</p>



ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
		<p>พัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร โดยการเสริมแรงทางบวก และติดตามผลการดำเนินงานพัฒนาของแต่ละกลุ่มสาระเสมอ โดยใช้เครือข่ายหรือทีมงานของแต่ละกลุ่มสาระ</li> <li>2. ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน และเสนอประเด็นเพื่อต่อยอดพัฒนา</li> </ol>		
		<p><b>รวมระยะเวลา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ</li> <li>2. ลงมือปฏิบัติ</li> <li>3. นิเทศภายใน</li> <li>4. พัฒนาอย่างยั่งยืน</li> </ol>	<p>7 ชั่วโมง ประมาณ 2 สัปดาห์ 2 ชั่วโมง ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม</p>	

จากตาราง 24 สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ 7 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 2 สัปดาห์ EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 2 ชั่วโมง และตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม

ตาราง 25 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
1. มีการวิเคราะห์งาน และกำหนดขั้นตอนการทำงานในลักษณะของงานปกติและการทำงานเป็นทีม	1. การวิเคราะห์งานและขั้นตอนการทำงาน 2. การกำหนดขั้นตอนการทำงานปกติและการทำงานเป็นทีม	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> 1. การวิเคราะห์ภาระงานทั้งหมดของครู และสร้างขั้นตอนการทำงาน 2. กำหนดขั้นตอนการทำงานรายบุคคล และขั้นตอนสำหรับการทำงานเป็นทีม	3 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง	ตรวจสอบผลการวิเคราะห์ภาระงาน และการสร้างขั้นตอนการทำงาน
2. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพ และมีขั้นตอนการทำงานเป็นทีมอย่างเหมาะสม	1. มาตรฐานและระยะเวลาในการทำงาน 2. การพัฒนาคุณภาพของงาน 3. การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร 4. การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน	(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน) 1. <u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> 1.1 กำหนดระยะเวลาในการทำงาน และขั้นตอนการทำงานที่ได้มาตรฐาน 1.2 กำหนดเกณฑ์และวิธีการพัฒนาคุณภาพของงาน 1.3 กำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน และการพัฒนาความรู้ความสามารถของครู 1.4 จัดทำแผนการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพของงานและผสมผสานการทำงานเป็นทีม	6 ชั่วโมง	ตรวจสอบแผนการปฏิบัติงาน

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
		(EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี) <u>ลงมือปฏิบัติ</u> ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงาน เน้นการมีส่วนร่วม ความสามัคคี บันทึกผลการปฏิบัติทุกขั้นตอน	ประมาณ 1 เดือน	ตรวจสอบการบันทึกผลการปฏิบัติงาน
3. มีการนิเทศภายในเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและประเมินคุณภาพของงาน	กิจกรรมการนิเทศภายใน	(EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา) <u>นิเทศภายใน</u> 1. นิเทศตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน 2. ผู้นิเทศให้คำปรึกษา โดยตอบคำถาม และให้คำแนะนำ ทางโซเชียลมีเดีย หรือโปรแกรมแชท และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และบันทึกการให้คำปรึกษา	2 ชั่วโมง ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม	ตรวจสอบบันทึกการนิเทศภายใน ตรวจสอบบันทึกการให้คำปรึกษา
4. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือ PLC เพื่อพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐาน	กิจกรรมสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	(EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ) <u>พัฒนาอย่างยั่งยืน</u> ดังนี้ 1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	ตลอดระยะเวลา	บันทึกสรุปผลการพัฒนาและการพัฒนา

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
ในการทำงาน ทั้งภายในองค์กร และระหว่าง องค์กร		ความสามัคคี และการดูแล ช่วยเหลือกันในการ ปฏิบัติงานของครู 2. ประชุมสรุปผลการ ปฏิบัติงาน และเสนอ ประเด็นเพื่อต่อยอดพัฒนา	ที่ใช้ โปรแกรม	อย่างยั่งยืน
		<b>รวมระยะเวลา</b> 1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 2. ลงมือปฏิบัติ 3. นิเทศภายใน 4. พัฒนาอย่างยั่งยืน	12 ชั่วโมง ประมาณ 1 เดือน 2 ชั่วโมง ตามความเหมาะสม ตามความเหมาะสม	

จากตาราง 25 สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ 12 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 1 เดือน EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 2 ชั่วโมง และตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม

ตาราง 26 แผนการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
1. มีการสร้าง ความรู้ความ เข้าใจ ในการ สร้างแรงจูงใจใน การทำงาน และ	1. การสร้าง แรงจูงใจในการ ทำงาน 2. การเสนอ และจัดทำแผน	(EMPO 1 การสร้าง ความรู้และความเข้าใจ ที่ถูกต้องในการทำงาน)	3 ชั่วโมง	ทดสอบความรู้ เกี่ยวกับการ

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
มีแผนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	<p><u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u></p> <p>1. ผู้บริหารและครูศึกษาความรู้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>2. ร่วมกันเสนอและจัดทำแผนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น รางวัลครูผู้รักการค้นคว้า รางวัลครูขวัญใจนักเรียน รางวัลครูผู้รักความพอเพียง เป็นต้น</p> <p>(EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี)</p> <p><u>ลงมือปฏิบัติ</u></p> <p>ปฏิบัติตามแผนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และบันทึกผลการปฏิบัติทุกขั้นตอน</p>	ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม	สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และตรวจสอบแผนการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในการวิจัยในชั้นเรียน และส่งเสริมงบประมาณเพื่อให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน	<p>1. การวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>2. กิจกรรมสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน</p>	<p>(EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน)</p> <p><u>ประชุมเชิงปฏิบัติการ</u></p> <p>1. ผู้บริหารและครูศึกษาความรู้เกี่ยวกับวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>2. ร่วมกันเสนอและจัดทำแผนการสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน</p>	10 ชั่วโมง	ทดสอบความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน และตรวจสอบแผนการสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
		(EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี) <u>ลงมือปฏิบัติ</u> ปฏิบัติตามแผนการสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน และบันทึกผลการปฏิบัติทุกขั้นตอน	ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม	ตรวจสอบการบันทึกผลการปฏิบัติงาน
3. มีการนิเทศภายในเพื่อตรวจสอบผลการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	กิจกรรมการนิเทศภายใน	(EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา) <u>นิเทศภายใน</u> 1. นิเทศตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ 2. ผู้นิเทศให้คำปรึกษา โดยตอบคำถาม และให้คำแนะนำ ทางโซเชียลมีเดีย หรือโปรแกรมแชท และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และบันทึกการให้คำปรึกษา	2 ชั่วโมง ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม	ตรวจสอบบันทึกการนิเทศภายใน ตรวจสอบบันทึกการให้คำปรึกษา
4. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือ PLC เพื่อการเผยแพร่ผลงานและชื่อเสียงของผู้บริหาร ครู และสถานศึกษา	กิจกรรมสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือในการเผยแพร่ผลงานและชื่อเสียงของครู	(EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ) <u>พัฒนาอย่างยั่งยืน</u> ดังนี้ 1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความสามัคคี ผู้บริหาร และครู ศึกษาการพัฒนาการประชาสัมพันธ์	ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม	บันทึกสรุปผลการพัฒนาและการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เนื้อหา	วิธีการพัฒนา	ระยะเวลา	การประเมินผล
		<p>องค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่านทางโซเชียลมีเดีย และเว็บไซต์ด้าน การศึกษา และออกแบบ ระบบการประชาสัมพันธ์ ผลงานขององค์กร ผู้บริหาร ครู และ นักเรียน ทางช่องทาง ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียง ให้แก่องค์กร และยก ย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติ งานและนักเรียนให้เป็น ที่ ประจักษ์แก่สาธารณชน</p> <p>2. ประชุมสรุปผลการ ปฏิบัติงาน และเสนอ ประเด็นเพื่อต่อยอด พัฒนา</p>		
		<p><b>รวมระยะเวลา</b></p> <p>1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ</p> <p>2. ลงมือปฏิบัติ</p> <p>3. นิเทศภายใน</p> <p>4. พัฒนาอย่างยั่งยืน</p>	<p>13 ชั่วโมง</p> <p>ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม</p> <p>2 ชั่วโมง</p> <p>ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม</p> <p>ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม</p>	

จากตาราง 26 สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ 13 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 2 ชั่วโมง และตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ

EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม

สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ รวม 59 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 3 เดือน หรือตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศ ภายใน 10 ชั่วโมง และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม รายละเอียดปรากฏดังตาราง 27

ตาราง 27 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
2. วัตถุประสงค์	4.71	0.49	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 Module 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ	4.43	0.53	มาก	4.14	0.69	มาก
3.2 Module 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก
3.3 Module 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
3.4 Module 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร	4.14	0.38	มาก	4.29	0.49	มาก
3.5 Module 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
3.6 Module 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
รวม	4.40	0.50	มาก	4.38	0.54	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. วิธีการพัฒนา						
4.1 EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน (การประชุมเชิงปฏิบัติการ)	4.29	0.49	มาก	4.43	0.53	มาก
4.2 EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี (ลงมือปฏิบัติ)	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก
4.3 EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา (นิเทศภายใน)	4.14	0.38	มาก	3.86	0.38	มาก
4.4 EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ (พัฒนาอย่างยั่งยืน)	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
รวม	4.39	0.50	มาก	4.29	0.60	มาก
5. ระยะเวลา	4.71	0.49	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก
6. การประเมินผล	4.29	0.49	มาก	4.14	0.69	มาก
7. เอกสารประกอบ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.53	มาก
8. ใบบางาน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.49	มาก
9. แบบฟอร์มบันทึกข้อมูล	4.14	0.38	มาก	4.43	0.53	มาก
โดยรวม	4.45	0.50	มาก	4.35	0.56	มาก

จากตาราง 27 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

พหุบัณฑิต ชีวะ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

#### สรุปผล

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
2. โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย 6 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน และโมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ รวม 59 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและ

ความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 3 เดือน หรือตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 10 ชั่วโมง และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

### อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การดำเนินการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูยังไม่ได้มีการดำเนินการที่ชัดเจน และยังต้องการการพัฒนา สอดคล้องกับ วรรณภา กลับคง (2552 : 67-70) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครู พบว่า ครูมีขวัญและกำลังใจในระดับ อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน และสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพที่พึงประสงค์ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ครูต้องการได้รับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับ ประเสริฐ สุขอด และ สุริยะ เจียมประชากร (2550 : 4) ได้วิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า มีความคิดเห็นในเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกในหน่วยงานเป็นอันดับที่ 1 ในด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จเป็นอันดับที่ 2 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานเป็นอันดับที่ 3 และลำดับสุดท้ายคือด้านความรับผิดชอบ

2. โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล สอดคล้องกับ เจริญจิรา คงสุข (2540 : 45) ได้นำเสนอองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) ความหมาย 3) วัตถุประสงค์ 4) เนื้อหา 5) วิธีการดำเนินการ และสอดคล้องกับ หารรษา สุขกาล (2543 : 25) ได้สรุปองค์ประกอบของโปรแกรมไว้ว่า ประกอบด้วย 1) บริบท (Context) 2) เป้าหมาย (Goal) และ 3) แผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) โดยองค์ประกอบทั้งสามต้องมีความพอเหมาะพอดีเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย 6 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงาน



และสร้างมาตรฐานในการทำงาน และโมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยโปรแกรม การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุม เชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้และฝึกปฏิบัติใน องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู และวางแผนการทำงานก่อนที่จะ เริ่มปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Tracy (1990 : 111) ที่ได้อธิบายว่า ควรให้ความชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร และให้ความรู้ และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน กระบวนการ เสริมสร้างพลังอำนาจที่นำมาใช้เป็นลำดับที่สอง คือ EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและ ความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ในการปฏิบัติงาน ได้มอบหมายให้ทุกคนทำงานเป็นทีม และให้ ดูแลช่วยเหลือ ให้ทำงานด้วยความสามัคคีและมีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน และส่งเสริมให้เกิดการมี ส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับ Scott และ Jaffe (1991 : 214) ซึ่งได้อธิบายว่า การส่งเสริมและการพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้อง รับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการเรียนรู้การทำงาน การแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องการ ความอิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทน หรือรางวัล กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจกระบวนการที่สาม คือ EMPO 3 การตรวจสอบผล การปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน ในการทำงานมี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติเพื่อทราบผล ปัญหา อุปสรรค และวิธีการ ที่ควรแก้ไข ดังนั้น ในการกระบวนการนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ การนิเทศภายใน โดยเน้นการนิเทศแบบ กัลยาณมิตร และมีการติดตามให้คำปรึกษาโดยผ่านโปรแกรมแชท หรือโซเชียลมีเดีย เพื่อให้ครู สามารถซักถามข้อสงสัย และปรึกษาได้ตลอดระยะเวลาการใช้โปรแกรม สอดคล้องกับ Tracy (1990 : 111) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ประกอบด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับ การทำงาน และ Kintlaw (1995 : 5) ที่ได้กล่าวถึง การประเมินผลและการปรับปรุงไว้ว่า เป็นการ ประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กระบวนการเสริมสร้าง พลังอำนาจที่นำมาใช้เป็นขั้นตอนที่สี่ คือ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือ ที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมโดยนำเสนอกิจกรรมการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ไว้ โดยมุ่งหวังให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานทั้ง ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้จะทำให้เกิดความเข้มแข็งโดยจะต้องมีการ ดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ติดตามผลงาน และมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Scott และ Jaffe (1991 : 214) ที่ได้นำเสนอ การสร้างทีมงานไว้ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ป็นเทคนิคที่วางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์ การสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารและครูควรเปิดใจและให้ความร่วมมือในการศึกษากระบวนการพิจารณาความดีความชอบ การวิเคราะห์ปัญหาด้านหนี้สิน และการดำเนินชีวิต และวางแผนการสร้างรายได้เสริมที่ไม่กระทบกับงานประจำ และเป็นงานที่มีความเหมาะสมไม่สร้างความเดือดร้อนให้นักเรียนหรือผู้ปกครอง และไม่ขัดกับจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

1.2 ระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกิจกรรมในโปรแกรม มีความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม

1.3 เอกสารประกอบการโปรแกรม ใบงาน และการทดสอบ สามารถค้นคว้าเพิ่มเนื้อหาหรือสร้างใบงาน และแบบทดสอบเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษาที่นำโปรแกรมไปใช้

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลขวัญและกำลังใจของครู

2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจของครู เพื่อให้ระบบที่สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูได้อย่างเป็นรูปธรรม



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2559). แรงจูงใจปัจจัยพลังสู่ความสำเร็จ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 6(3), 112-124, กันยายน-ธันวาคม.
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2557). *การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- ขวัญใจ ไลอนอก. (2554). *การศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษา นอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดชัยภูมิ*. สารนิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- คำกอง อามาศย์มนตรี. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครอง ในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. ปริญญานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2558). *ข่าวย้อนหลัง ESOP*. สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2558. จาก <<http://www.set.or.th/set/newslistinput.do>>.
- ถาวร ศรีแก้ว. (2549). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษา การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3*. ปริญญานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- นฤมล มณีงาม. (2547). *การพัฒนาโปรแกรมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานตามหลักการเรียนรู้ด้วยการรับใช้สังคมสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดีนทร สามหมอ. (2551). *การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เบญจมาศ แดงเพ็ง. (2554). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาของอำเภอมายอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

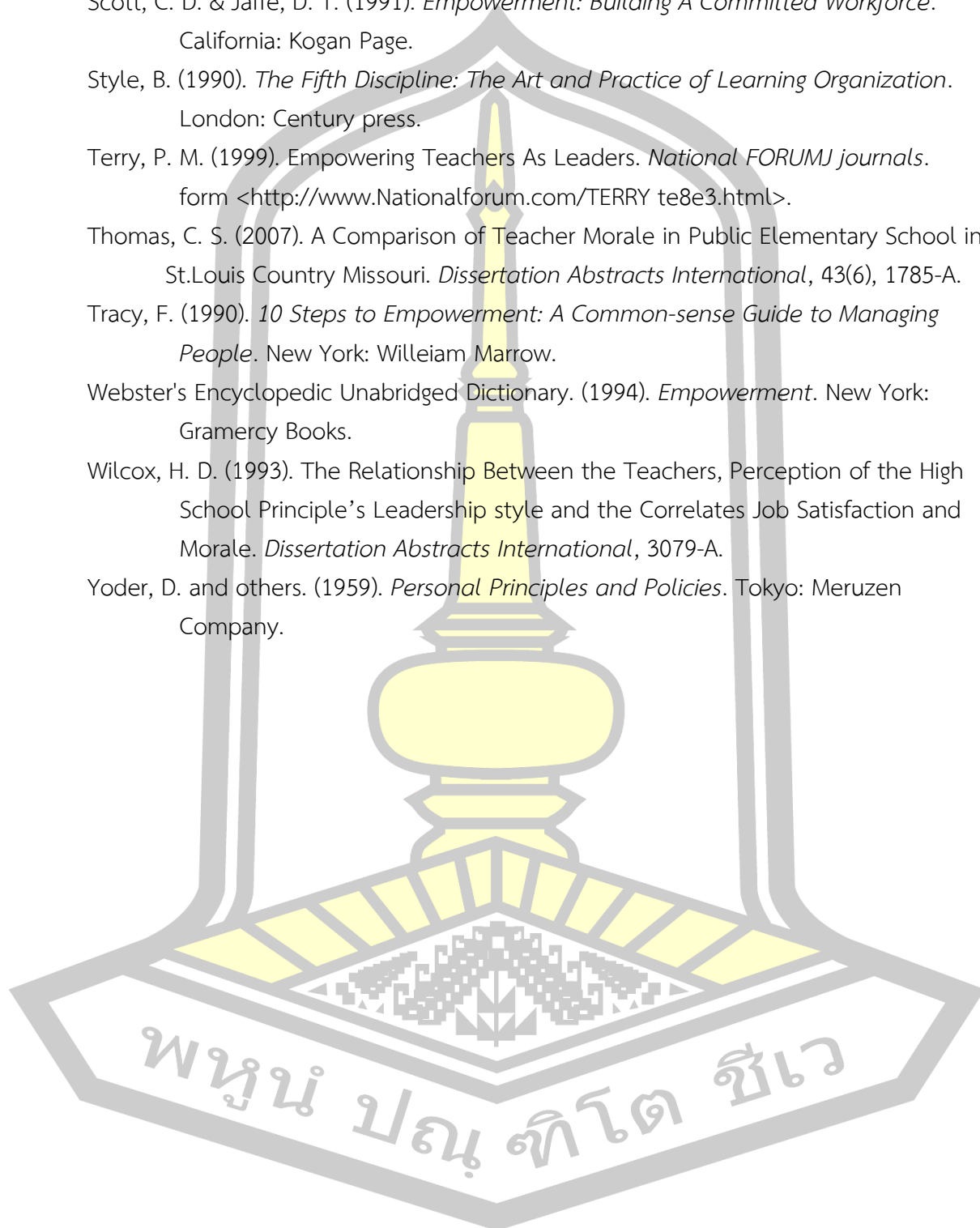
- ประเสริฐ สุธอด และสุริยะ เจียมประหารการ. (2550). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของสังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- พนัส หันนาคนิ. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พัชรี คงดี. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มลิวรรณ ศรีโพธา. (2554). *ปัจจัยการเสริมสร้างขวัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดพิจิตร*. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นามมีบุ๊คส์พับลิชชั่น.
- วรรณภา กลับคง. (2552). *ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2550). *การวางแผนผังและพัฒนาสถานศึกษา*. สมุทรปราการ: ชนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2556). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิ่ง.
- สมจิตร ไช้มุก. (2554). *ความคิดเห็นของครูที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนสังกัดเทศบาล เมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

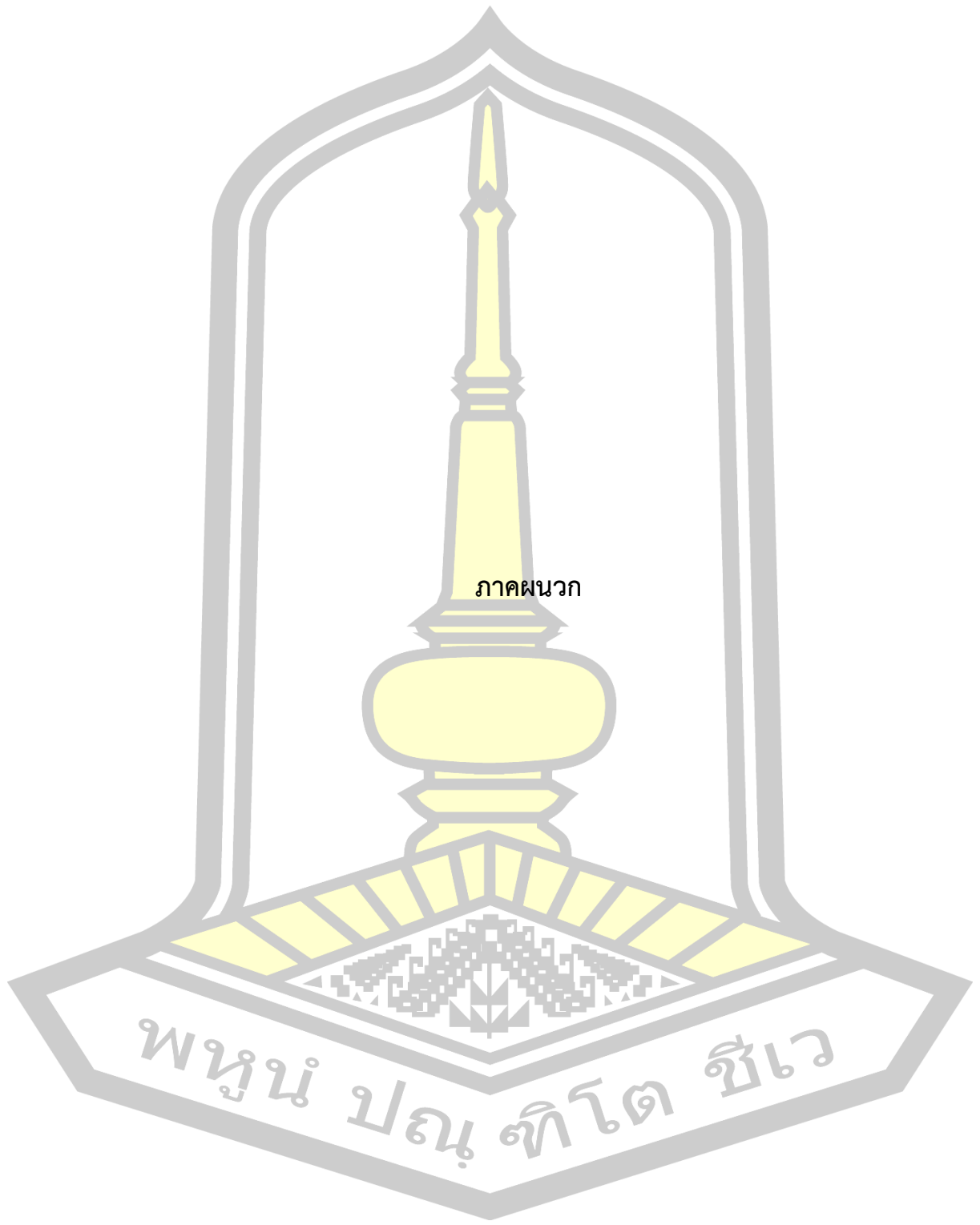
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำลี บำเหน็จ. (2553). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*.
- สุเมธ แสงนิมมวล. (2545). *บุคลิกภาพผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ: บুদ্ধแบงก์.
- สุรีย์พร กิจหารักษ์. (2543). *ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*.
- สุวิมล วอวงานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research)*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2535). *การบริหารแบบผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมของนิสิต นักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- อภิรักษ์ ขุนยาปี. (2553). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะความไม่สงบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา*.
- อรรคพร จอมคำสิงห์. (2559). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนท่าใหม่ “พุลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.
- อนตนา นพคุณ. (2548). *กรอบแนวคิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- Barr, M. J. and Keating, L. A. (1990). *Introduction: Elements of program development Developin cr effective student services program*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Boone, E. J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Caffarella, R. (2002). *Planning: Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educations” Trainers And Staff Developers*. San Francisco: Jossey – Bass.

- Conger, K. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *The Academy of Management Review*, McGill University.
- Cook, R. C. (1990). North Carolina school teacher during 1978-1979. *Dissertation Abstracts International*, 41(9), 2839-A.
- Flippo, E. B. (1967). *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, C. H. (1991). A Concept Analysis of Empowerment. *Journal of Advance Nursing*, 16, 354-361.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Approach*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gutierrez, L. M. and others. (1998). *Empowerment in Social Work Practice: A Sourcebook*. Pacific Grove: Brooks I Cole.
- Hammer, C. (1998). *The Functions of the Executive*. Cambridge Mass: Harward University.
- Havey, T. R. and Bonita, D. (1994). *Building Team, Building People: Expanding the Fifth Resource*. Landcaster: Technomic Publishing.
- Herzberg, F. and other. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management: From Theory to Implementation*. 4<sup>th</sup> ed. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Kanaya, T. and McMillan, C. (2005). *Facilitating Communities of Practice in Teacher Professional Development*. Denmark: E-Learning Lab, Aalborg University.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The Practice of Empowerment : Making the Most of Human Competence*. United State of America: Gower Publishing Limited.
- Knowles, S. M. (1980). *Self-directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. New York: Follett.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1961). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1970). Testing for Competency Rather than Intelligence. *American Psychologist*, 17(7), 15-83.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Mc Graw-Hill.
- McNitt, W. D. (2003). *An Analysis of Urban Elementary School Teacher Morale and School Performance: Implication for Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation, Saint Louis University, St.Louis, MO.
- Milton, A. (1981). *Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.



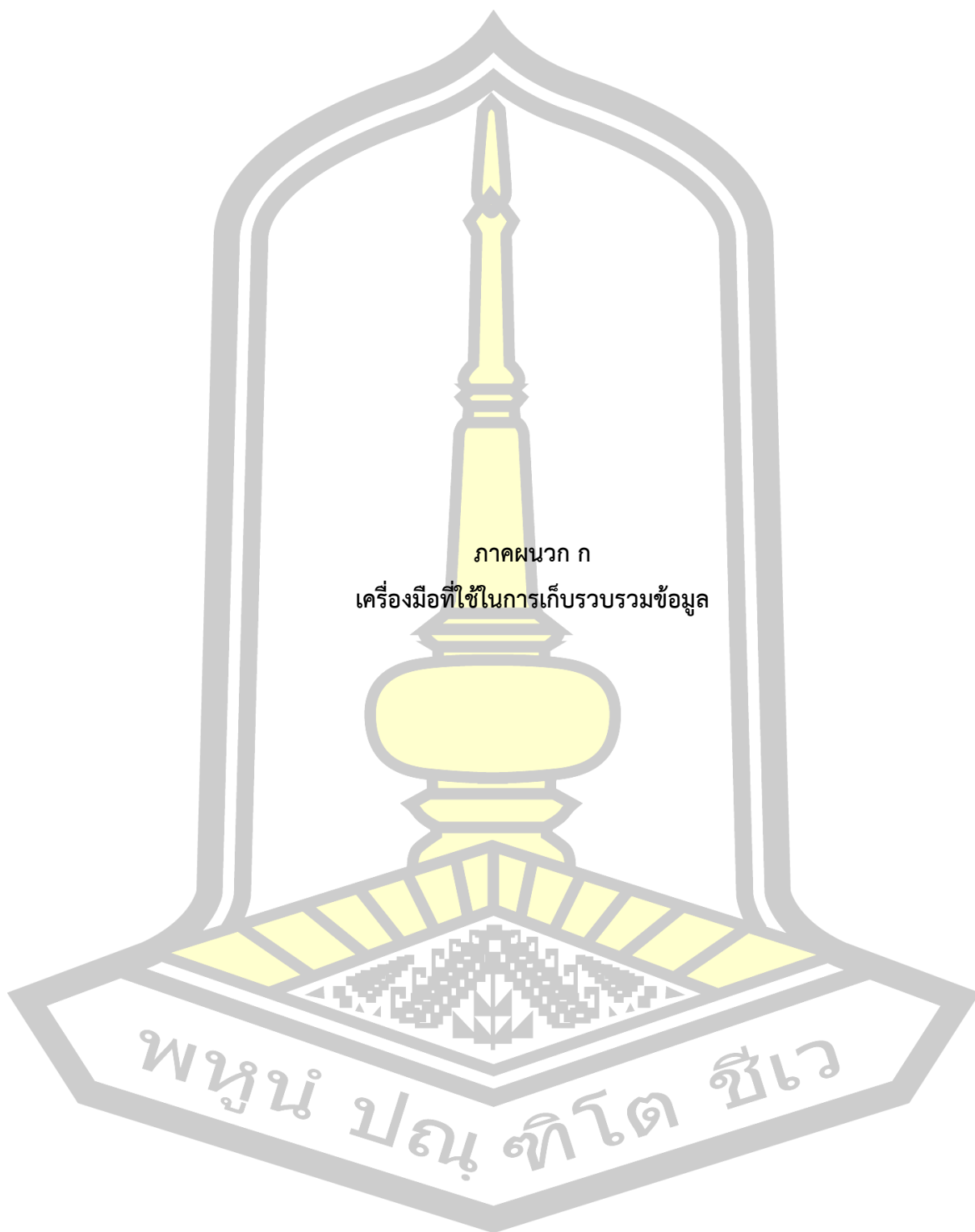
- Rogers, C. R. (2000). *Freedom to Learn*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing.
- Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (1991). *Empowerment: Building A Committed Workforce*. California: Kogan Page.
- Style, B. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. London: Century press.
- Terry, P. M. (1999). Empowering Teachers As Leaders. *National FORUMJ journals*. form <<http://www.Nationalforum.com/TERRY te8e3.html>>.
- Thomas, C. S. (2007). A Comparison of Teacher Morale in Public Elementary School in St.Louis Country Missouri. *Dissertation Abstracts International*, 43(6), 1785-A.
- Tracy, F. (1990). *10 Steps to Empowerment: A Common-sense Guide to Managing People*. New York: Willeiam Marrow.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary. (1994). *Empowerment*. New York: Gramercy Books.
- Wilcox, H. D. (1993). The Relationship Between the Teachers, Perception of the High School Principle's Leadership style and the Correlates Job Satisfaction and Morale. *Dissertation Abstracts International*, 3079-A.
- Yoder, D. and others. (1959). *Personal Principles and Policies*. Tokyo: Meruzen Company.





ภาคผนวก

พูนํ ปณํ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พูนัน ปณ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สำหรับการวิจัยระยะที่ 1  
การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู  
โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำชี้แจง

- แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของ  
การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 21 ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและ  
กำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
- กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ข้อมูลการตอบแบบสอบถาม ไม่มีผลกระทบ  
ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด โดยผู้วิจัย  
จะเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ.29  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว





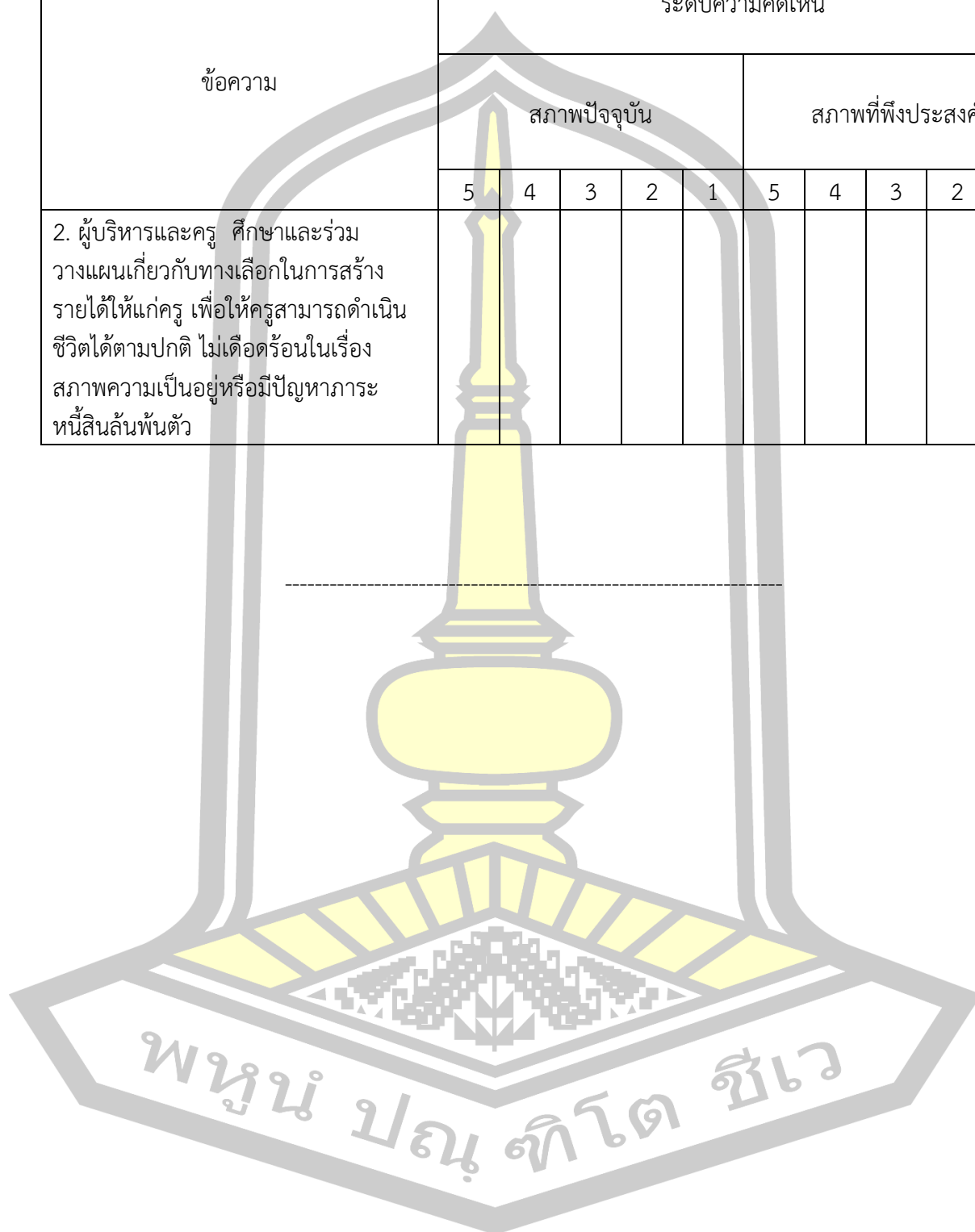








ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. ผู้บริหารและครู ศึกษาและร่วมวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกในการสร้างรายได้ให้แก่ครู เพื่อให้ครูสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ ไม่เดือดร้อนในเรื่องสภาพความเป็นอยู่หรือมีปัญหาภาระหนี้สินส่วนตัว										



**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง**  
**เพื่อการวิจัยเรื่อง : การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู**  
**โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ**

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สัมภาษณ์วิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....  
 ตำแหน่ง.....  
 สถานศึกษา.....  
 สังกัด.....  
 ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี

**ตอนที่ 2 ข้อคำถามที่สัมภาษณ์**

1. การดำเนินการด้านการสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพของครู เป็นอย่างไร
2. การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีวิธีดำเนินการอย่างไร
3. การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีวิธีดำเนินการอย่างไร
4. การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร มีวิธีดำเนินการอย่างไร
5. การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีวิธีดำเนินการอย่างไร
6. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีวิธีดำเนินการอย่างไร

พูน ปณ ทิโต ชีเว

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของโครงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประกอบการประเมิน โครงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการประเมินโปรแกรมในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว





รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น									
	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. วิธีการพัฒนา										
4.1 EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน (การประชุมเชิงปฏิบัติการ)										
4.2 EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี (ลงมือปฏิบัติ)										
4.3 EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา (นิเทศภายใน)										
4.4 EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ (พัฒนาอย่างยั่งยืน)										
5. ระยะเวลา										
6. การประเมินผล										
7. เอกสารประกอบ										
8. ใบบาง										
9. แบบฟอร์มบันทึกข้อมูล										

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง : โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (ถ้ามี)

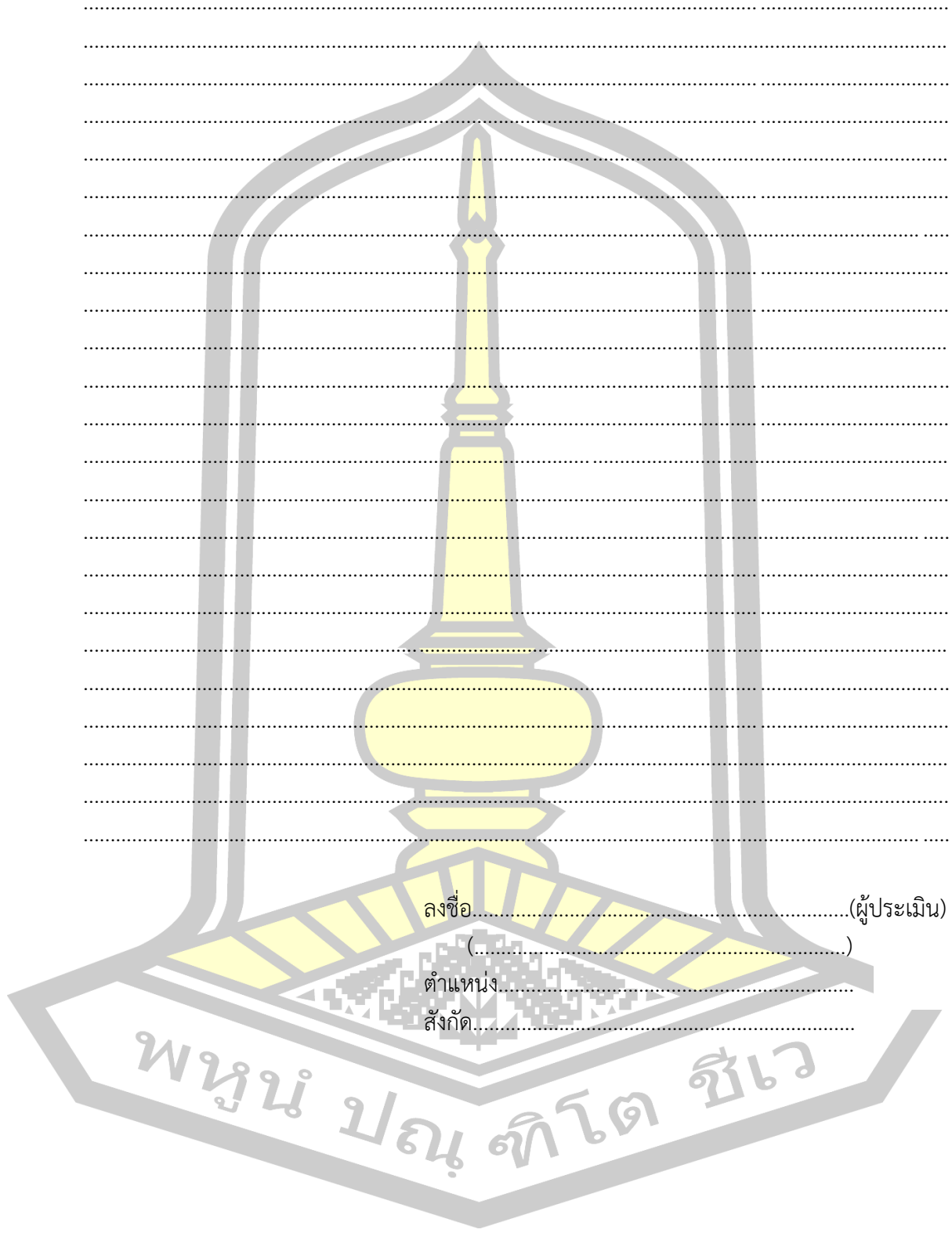
.....

.....

.....

.....

.....



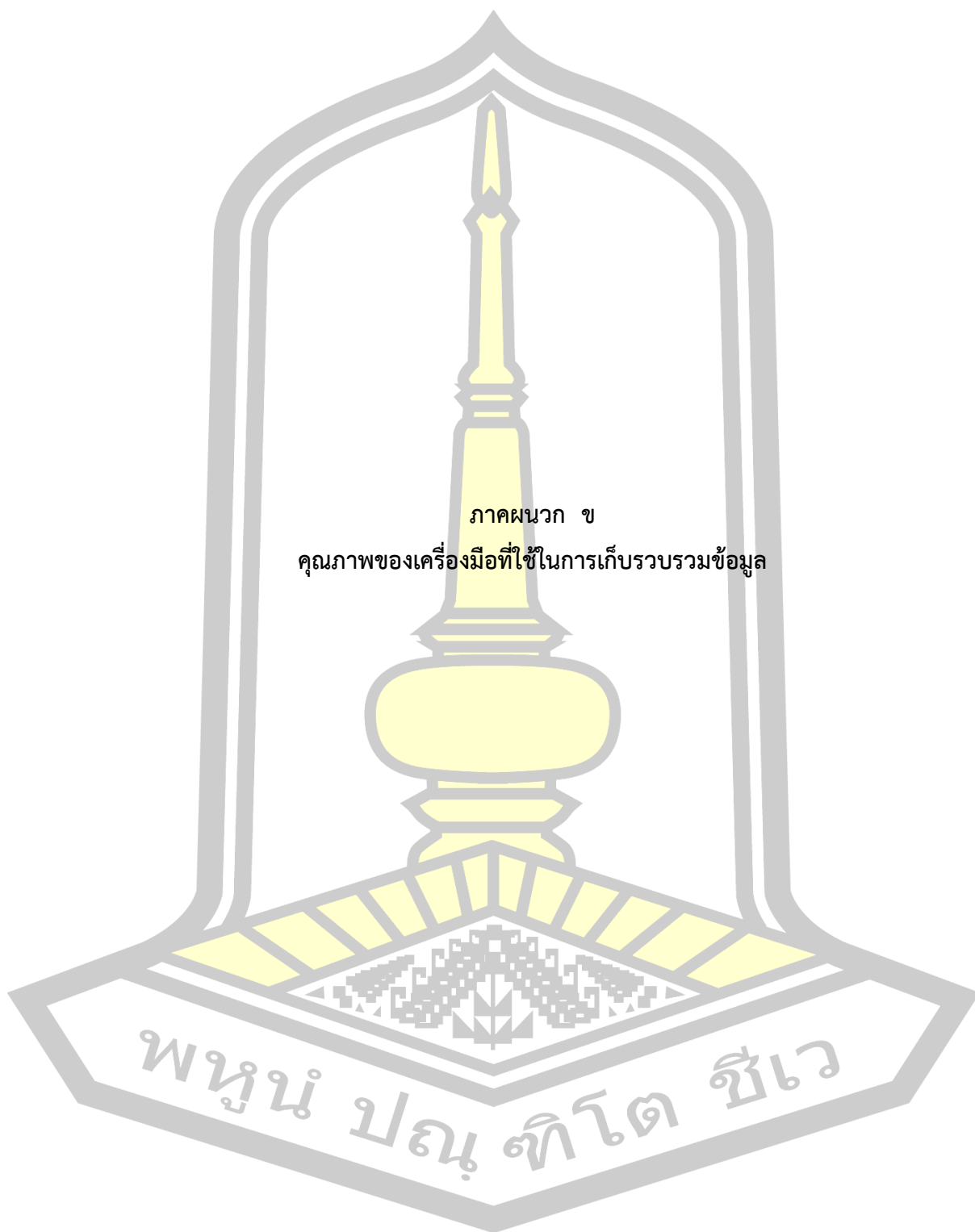
ลงชื่อ.....(ผู้ประเมิน)

(.....)

ตำแหน่ง.....

สังกัด.....

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ข

คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 28 ผลการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่เข้าเกณฑ์

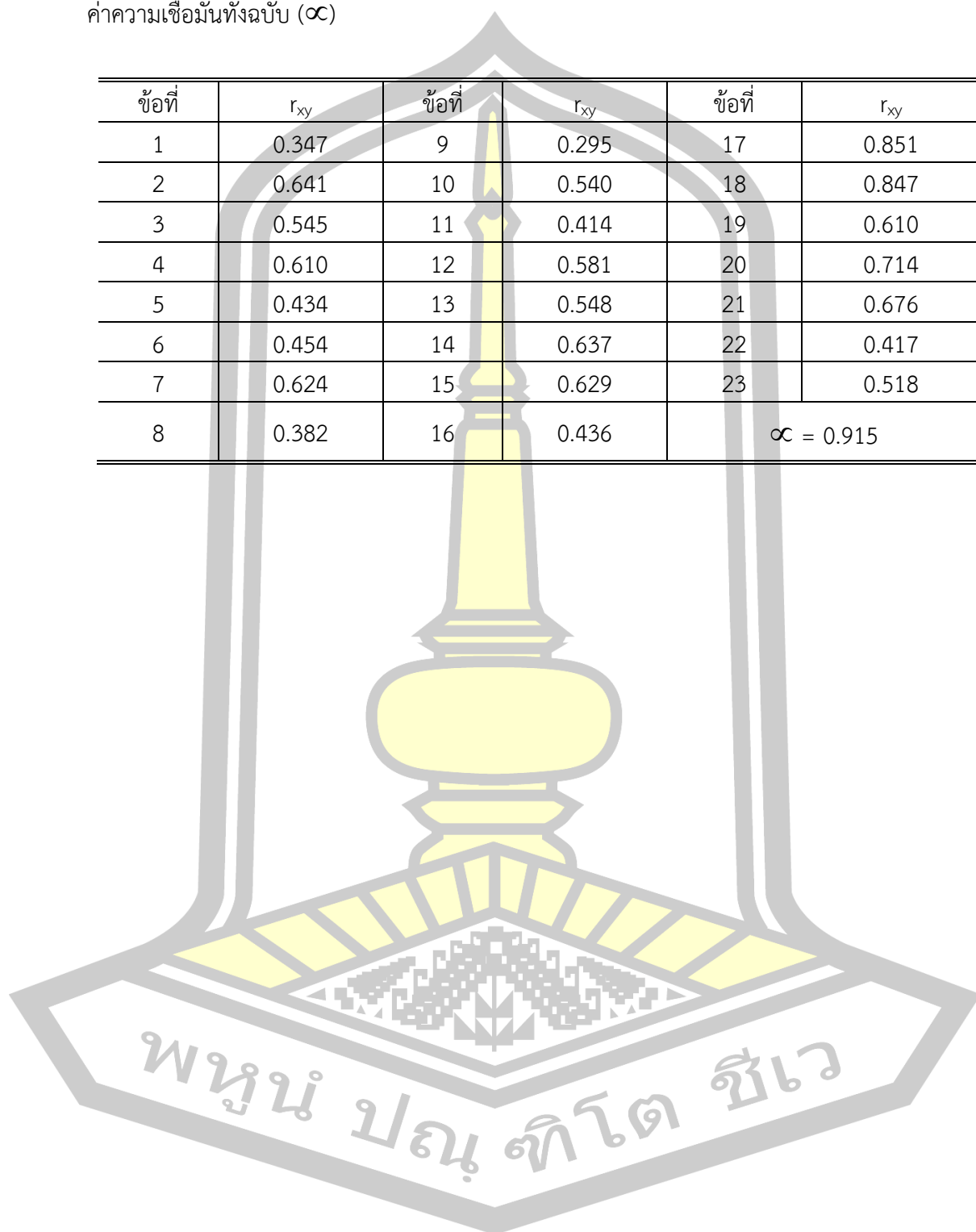
ข้อที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ข้อที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
1	1.00	14	1.00
2	0.60	15	1.00
3	1.00	16	0.60
4	0.80	17	1.00
5	0.80	18	1.00
6	1.00	19	1.00
7	1.00	20	1.00
8	0.80	21	0.80
9	0.80	22	1.00
10	0.60	23	1.00
11	1.00		
12	1.00		

ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ )

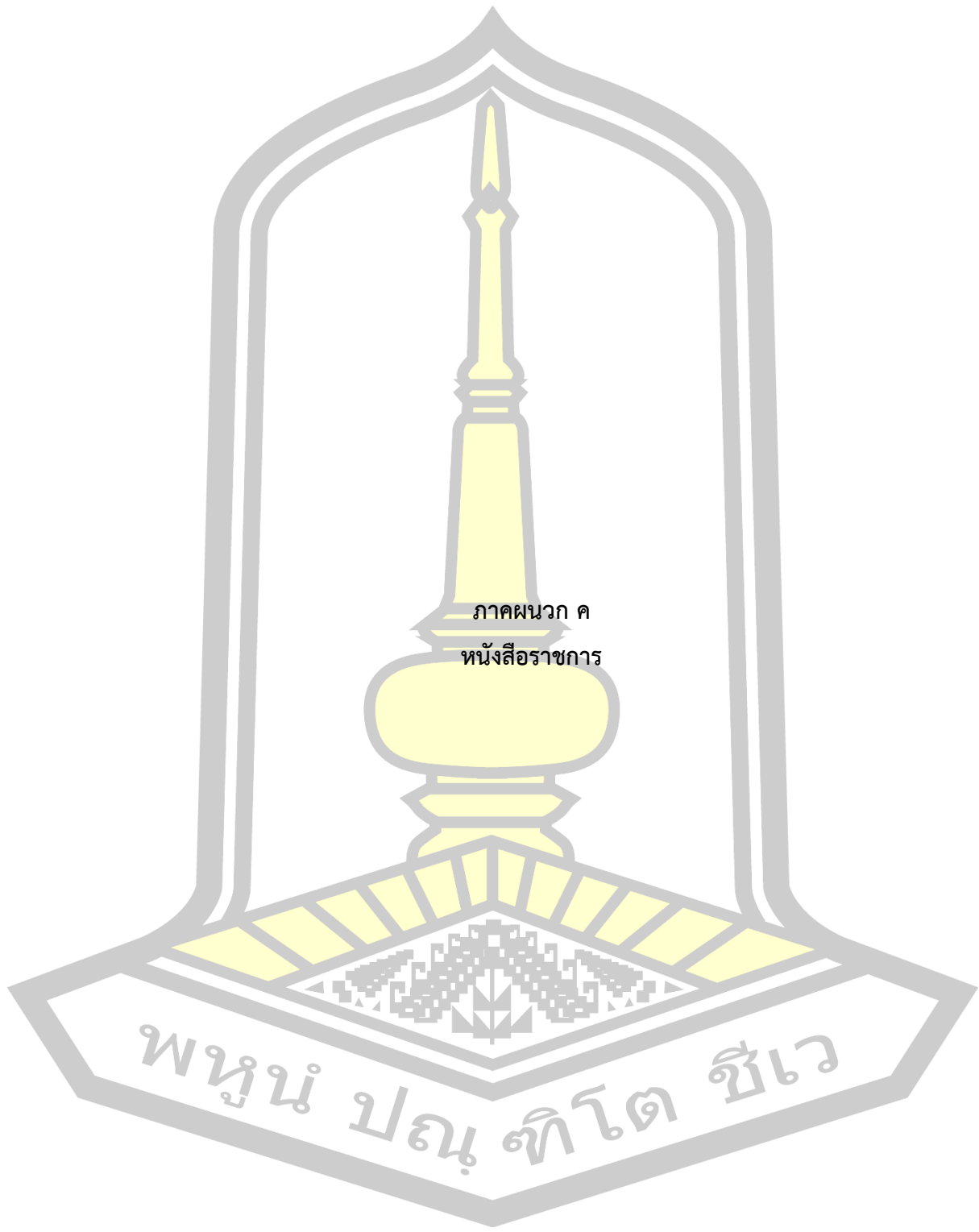
ข้อที่	$r_{xy}$	ข้อที่	$r_{xy}$	ข้อที่	$r_{xy}$
1	0.444	9	0.567	17	0.551
2	0.394	10	0.440	18	0.622
3	0.315	11	0.561	19	0.464
4	0.575	12	0.392	20	0.554
5	0.684	13	0.458	21	0.422
6	0.674	14	0.737	22	0.670
7	0.776	15	0.411	23	0.517
8	0.432	16	0.563	$\alpha = 0.875$	

ตาราง 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r_{xy}$ ) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\infty$ )

ข้อที่	$r_{xy}$	ข้อที่	$r_{xy}$	ข้อที่	$r_{xy}$
1	0.347	9	0.295	17	0.851
2	0.641	10	0.540	18	0.847
3	0.545	11	0.414	19	0.610
4	0.610	12	0.581	20	0.714
5	0.434	13	0.548	21	0.676
6	0.454	14	0.637	22	0.417
7	0.624	15	0.629	23	0.518
8	0.382	16	0.436	$\infty = 0.915$	







ภาคผนวก ค  
หนังสือราชการ

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว286

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ด้วย นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.ธนตล ภูสีฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0872268659



ที่ อว 0605.5(2)/ว286

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.ธนดล ภูสีฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0872268659



ที่ อว 0605.5(2)/ว286

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร

ด้วย นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.ธนดล ภูสีฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0872268659



ที่ อว 0605.5(2)/ว318

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

29 มกราคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวมณฑาศ บึงราชภูร์

ด้วย นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.ธนดล ภูสีฤทธิ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี ประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0872268659



ที่ อว 0605.5(2)/ว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายพิทยา บริจาค

ด้วย นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.ธนดล ภูสีฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

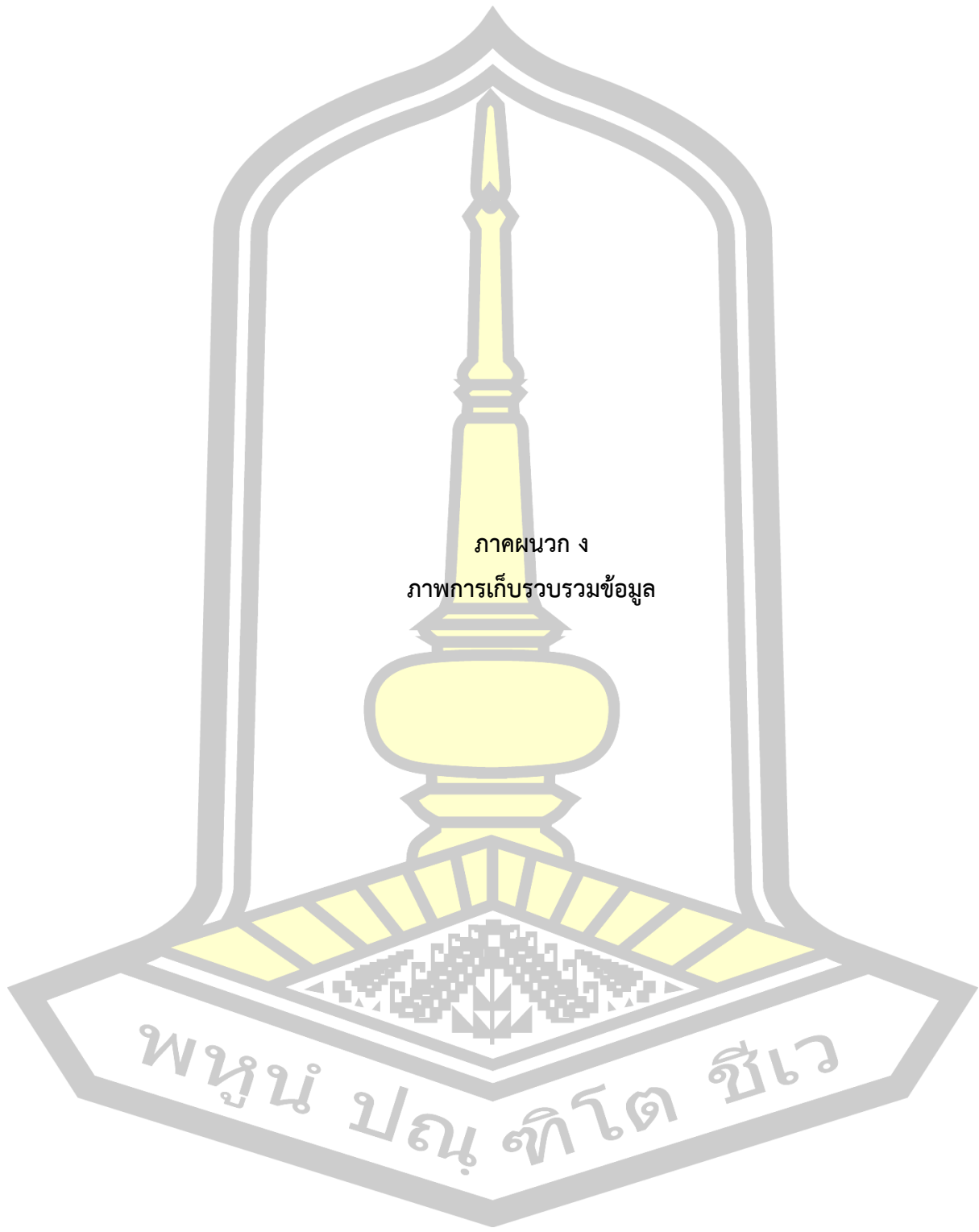
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0872268659





ภาคผนวก ง  
ภาพการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุ ประจักษ์ ชัยเว



ภาพประกอบ 2 ภาพการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต้นแบบ 1



ภาพประกอบ 3 ภาพการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต้นแบบ 2



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายณัฐพงษ์ ภูชมศรี
วันเกิด	วันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	อำเภอโพธารมย์ จังหวัดหนองคาย
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 155 หมู่ที่ 14 ตำบลจุมพล อำเภอโพธารมย์ จังหวัดหนองคาย รหัสไปรษณีย์ 43120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ.2
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนจุมพลโพธารมย์ อำเภอโพธารมย์ จังหวัดหนองคาย รหัสไปรษณีย์ 43120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2544 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนจุมพลโพธารมย์ อำเภอโพธารมย์ จังหวัดหนองคาย พ.ศ. 2547 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนจุมพลโพธารมย์ อำเภอโพธารมย์ จังหวัดหนองคาย พ.ศ. 2552 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทิโต ชีเว