

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

นายคณิต เขียววิชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2551
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EMPOWERING DEANS OF FACULTY OF EDUCATION

Mr. Kanit Kheovichai

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2008

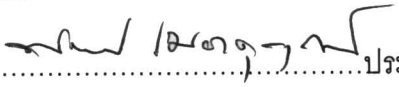
Copyright of Chulalongkorn University


หัวข้อวิทยานิพนธ์	การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบตีคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์
โดย	นายคณิต เขียววิชัย
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

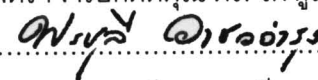

..... คณะบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสี)

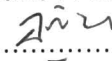
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชวอำรุง)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ กองสุวรรณ)

คณิต เขียววิชัย : การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
(EMPOWERING DEANS OF FACULTY OF EDUCATION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศ.กิตติคุณ ดร. ไพฑูรย์ สินลา
รัตน์ , 215 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสร้างปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเอกสารเพื่อศึกษาลักษณะ ปัจจัยสร้างปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และการจำแนกประเภทของข้อมูล และใช้วิธีการวิจัยเชิงตรวจสอบเพื่อพัฒนารูปแบบกับกลุ่มตัวอย่างผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 24 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดย การหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติ dependent sample t-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และการบริหารจัดการ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี
2. สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง และมีคุณลักษณะแยกทางด้านแตกต่างจากคุณลักษณะที่เป็นส่วนตัวของคณบดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 9 รายด้าน
3. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นกระบวนการเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้านจำนวน 9 รายด้าน มีกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเอง กิจกรรมสะท้อนคิด และการประชุมเพื่อระดมความคิด

ข้อเสนอแนะ

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้สร้างและพัฒนาขึ้นนี้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ภาควิชา.....นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำ

.....ทางการศึกษา

สาขาวิชา.....อุดมศึกษา

ปีการศึกษา.....2551

ลายมือชื่อนิติ.....

ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4784602427 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS : EMPOWERING / DEANS / FACULTY / EDUCATION

KANIT KHEOVICHAI: EMPOWERING DEANS OF FACULTY OF EDUCATION.

ADVISOR: ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF.

EMERITUS PAITON SINLARAT, Ph.D., 215 pp.

The objectives of this survey research are: 1) to investigate the factors contributing to empowerment; 2) to study the Education Faculty Deans' empowerment; and 3) to develop a model to empower the Education Faculty Deans. To study the principles and factors of empowerment, a document survey was conducted. The data were analyzed by content analysis and typological analysis. To develop the empowerment model, 24 Deans of Faculty of Education completed an evaluation form, and this was quantitatively analyzed. Mean scores and standard deviations were calculated, and dependent sample t-tests were run to determine significant differences.

Research findings were as follows:

1. The empowerment of the Education Faculty Deans at the individual, team, and organizational levels was moderate. Nine specific characteristics were identified to be different from the inherent characteristics of the Deans at the 0.01 significance level.
2. Factors contributing to the empowerment included: establishing good rapport with personnel, participating in goal setting, planning, and managing as well as communicating effectively and providing constructive feedback.
3. The model indicated that empowering the Deans of the Education Faculty was a process to develop the nine characteristics. The activities used to develop these characteristics were: self awareness, reflection, and brainstorming.

Implications

This model for empowering Deans of Faculty of Education can be used to develop the capacity of present and future deans.

Department : <u>Educational Policy,</u>	Student's Signature <u>Kanit</u>
<u>Management, and Leadership</u>	Advisor's Signature <u>Pansak Pol.</u>
Field of Study : <u>Higher Education</u>	Co-Advisor's Signature <u>[Signature]</u>
Academic Year : <u>2008</u>	

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันศักดิ์ พลสารัมย์ และศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ไพฑูรย์ สิ้นลาวัณย์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้คอยช่วยเหลือดูแล เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา ให้ข้อคิดที่ดี และได้แสดงความเอื้ออาทรห่วงใยด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง

ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณท่านประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไข วิทยานิพนธ์จนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพุทธิ ที่ได้ช่วยกรุณาตรวจสอบและแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชาวอำรุง เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาช่วยเหลือแก้ไข ให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ และขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ กองสุวรรณ ที่ได้สละเวลามาช่วยตรวจสอบและให้ข้อคิดเพิ่มเติม

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ช่วยวิเคราะห์ความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัยทั้ง 5 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิที่ช่วยประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ทั้ง 3 ท่าน เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์มาร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นอย่างดี และทุกท่านที่ได้ช่วยกรุณาตอบแบบสำรวจ และแบบประเมิน พร้อมส่งกลับมาในเวลาอันรวดเร็ว ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาของท่านมาก ต้องกราบขอบพระคุณท่านคณบดีและคณาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น และคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาอนุญาตให้ใช้เป็นสถานที่จัดกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบและอำนวยความสะดวก จนทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ อาจารย์ ดร. อนิรุทธิ์ สติมัน ที่ได้ช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูล การทำสื่อ และผู้ช่วยศาสตราจารย์จิตศักดิ์ พุฒจรัสที่ช่วยแนะนำกิจกรรมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือในการปรับแก้ตารางต่าง ๆ จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณอาจารย์บุญมา และลูกบารมี เขียววิชัยที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้มาตั้งแต่เริ่มต้น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	19
บทที่ 2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
ตอนที่ 1 หลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	20
ตอนที่ 2 ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ..	34
ตอนที่ 3 ลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	44
ตอนที่ 4 ลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	49
ตอนที่ 5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้.....	56
ตอนที่ 6 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคนบด.....	63
ตอนที่ 7 รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจและคนบด.	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70

	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
	ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย.....	73
บทที่		หน้า
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
	4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	87
	4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	100
	4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินคุณลักษณะของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	110
	4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์.....	111
	4.5 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างผลการประเมินคุณลักษณะคนบดีคณะ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์กับผลการสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์.....	113
	4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการนำรูปแบบไปตรวจสอบ.....	115
	4.7 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์.....	121
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	136
	สรุปผลการวิจัย.....	138
	อภิปรายผลการวิจัย.....	146
	ข้อเสนอแนะ.....	155
	รายการอ้างอิง.....	157
	ภาคผนวก	170
	ภาคผนวก ก ทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิ.....	171
	ภาคผนวก ข รายนามคนบดีที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ.....	173
	ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย.....	176
	ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล แบบตรวจสอบตนเองและสื่อผสม.....	190
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	215

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) หลักการที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจำแนกตามเจ้าของหลักการและระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	75
ตารางที่ 2	แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) หลักการที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมพลังอำนาจ.....	76
ตารางที่ 3	แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์แบบจำแนกข้อมูล (Typological analysis) เรียงตามระดับคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเจ้าของแนวคิดฯ เรียงตามปี ค.ศ.	77
ตารางที่ 4	สรุปผลการวิเคราะห์สาระ(Content Analysis) หลักการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจจำแนกตามระดับบุคคลระดับทีมงาน และระดับองค์การ.....	88
ตารางที่ 5	แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำแนกข้อมูล (Typological analysis) เรียงตามระดับคุณลักษณะของ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเจ้าของหลักการ	94
ตารางที่ 6	ผลการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	99
ตารางที่ 7	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยวิธีการจำแนกข้อมูล(Typological analysis)	104
ตารางที่ 8	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยวิธีการจำแนกข้อมูล(Typological analysis)	106
ตารางที่ 9	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะคนบดที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แยกตามรายด้านของคุณลักษณะ.....	109
ตารางที่ 10	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบด คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ แยกตามรายด้านของคุณลักษณะ.....	111
ตารางที่ 11	สรุปความแตกต่างเป็นรายด้านระหว่างผลการประเมินคุณลักษณะคนบด คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์กับผลการสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลัง	

	อำนาจของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์.....	113
ตารางที่ 12	แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินคุณลักษณะของคนบดีก่อนการ ตรวจสอบกับภายหลังการตรวจสอบรูปแบบ.....	115
ตารางที่ 13	แสดงผลการประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้เข้าร่วมประชุม.....	118
ตารางที่ 14	แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	119

สารบัญภาพ

แผนภาพที่		หน้า
แผนภาพที่ 1	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดี คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์.....	11
แผนภาพที่ 2	การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	34
แผนภาพที่ 3	แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดี คณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์.....	83
แผนภาพที่ 4	สรุปขั้นตอนของการวิจัย	85
แผนภาพที่ 5	แสดงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะรายด้านของคณบดีภายหลังการทำ กิจกรรม.....	117
แผนภาพที่ 6	รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว.....	123
แผนภาพที่ 7	แสดงความเชื่อมโยงของคุณลักษณะที่มีอยู่ในชุด(Module) ของการ เสริมสร้างพลังอำนาจ.....	127
แผนภาพที่ 8	แสดงตัวอย่างผลการประเมินตนเองจำแนกตามกลุ่มของคุณลักษณะ.....	129
แผนภาพที่ 9	ภาพประกอบการทำกิจกรรมสะท้อนคิด กิจกรรมที่ 1.....	130
แผนภาพที่ 10	ภาพประกอบการทำกิจกรรมสะท้อนคิดกิจกรรมที่ 2.....	132

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันนี้การผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาชีพครูได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยบัณฑิตที่จะไปเป็นครูผู้สอนนั้นจะต้องศึกษาในรายวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิมอีก 1 ภาคการศึกษา และจะต้องทำการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูหรือการฝึกสอนอยู่ในโรงเรียนอีก 1 ปีการศึกษา รวมตลอดหลักสูตรนิต/นักศึกษาในวิชาชีพครูสายการสอนจะต้องใช้เวลาศึกษาตลอดหลักสูตร 5 ปี การศึกษา นอกจากนี้ในแต่ละสถาบันจะมีหลักสูตร 2 หลักสูตรคือ หลักสูตรที่ผลิตครูสายผู้สอนในรายวิชาเอกต่าง ๆ ใช้เวลาศึกษา 5 ปี กับ หลักสูตรสายบุคลากรทางการศึกษาใช้เวลาในการศึกษา 4 ปี ซึ่งจะมีจุดเน้นและการดำเนินงานที่แตกต่างกันบ้างตามเป้าหมายของหลักสูตร เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานด้านบริหารจัดการทั้งบุคลากร การเงิน วิชาการ ตลอดจนเทคโนโลยีได้รับผลกระทบตามมาด้วย

การบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ก็จะมีบทบาททำหน้าที่ในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ในระดับคณะวิชาซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และถ้าหากมีคุณสมบัติที่ดีก็จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการบรรลุผลสำเร็จต่อไป เกียรติกำจร กุศล (2546) ได้สรุปคุณสมบัติของคณาบดีในสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีแรงจูงใจ แรงขับในการปฏิบัติงาน
2. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานต่าง ๆ
3. ต้องมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
4. ต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม
5. ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ
6. ต้องเป็นผู้สื่อข่าวข้อมูลข่าวสาร และแนวการปฏิบัติงานในคณะวิชาให้มีความเข้าใจ

ตรงกัน

จากคุณสมบัติของคณาบดีดังที่เกียรติกำจรได้ศึกษาไว้นี้จะเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งจะเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างในคุณลักษณะดังกล่าวนี้ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ตามที่ได้มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และมีผู้ได้ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

พลังอำนาจ (Power) (ซุมศักดิ์ อินทร์วิทย์, 2549) เป็นความสามารถและศักยภาพของบุคคลที่เกิดจากการสร้างสมเพิ่มพูนโดยประสบการณ์และการเรียนรู้ ปฏิบัติจนเป็นคุณลักษณะที่มีพลัง ผลักดันทำให้เกิดการเคลื่อนที่ (Movement) หรือเปลี่ยนแปลงได้และกลายเป็นอิทธิพลส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือสิ่งแวดล้อม จึงมีค่าและความหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ พลังอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) พลังอำนาจ หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดจาก ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลที่เป็นผลมาจากพลังทางกายภาพและพลังทางจิตใจ รวมทั้งการใช้พลังทางปัญญาทำให้เกิดพลังอำนาจ ส่วนอิทธิพล คือ การส่งผลเกี่ยวเนื่องกันซึ่งเป็นผลมาจากการใช้พลังอำนาจ อย่างไรก็ตาม พลังอำนาจเกิดจากภายในบุคคลเป็นการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจนกลายเป็นอำนาจ เป็นคุณลักษณะของบุคคล พลังอำนาจจำแนกเป็น 3 ลักษณะคือ 1) พลังทางกายภาพ 2) พลังทางจิตใจ 3) พลังทางปัญญา ทั้งสามลักษณะรวมกันทำให้เกิดพลังอำนาจเป็นพลังอำนาจของตัวบุคคล เรียกว่า พลังอำนาจบุคคล เมื่อบุคคลอยู่ในสังคมย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น จึงกลายเป็นพลังอำนาจทางสังคมและเป็นพลังอำนาจในระดับประเทศและระดับโลก ซึ่งพลังอำนาจเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการสร้างสมพลังอำนาจของบุคคลตั้งแต่เริ่มต้นของชีวิต

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคล องค์กร หรือชุมชน มีความสามารถในการจัดการกับชีวิตของตน (Gibson, 1991; Hokanson and Hromek, 1992) จะทำให้บุคคลรู้คุณค่า และความสามารถของตนเองและผู้อื่น การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคล จะช่วยให้บุคคลรับรู้ศักยภาพของตนเองและผู้อื่น และเพิ่มขีดความสามารถในด้านการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสาร ทักษะความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน และสถานที่ทำงาน เพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับความมีคุณค่าแห่งตน ความมีอิสระ และการมีความรับผิดชอบ (Hokanson and Hromek, 1992) การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นรูปแบบการสร้างเสริม (Synergistic paradigm) เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิด แลกเปลี่ยนความรู้สึก ได้เรียนรู้การทำงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Mutual beneficial interaction) และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Gibson, 1991) ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม เช่น เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน สามารถจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน ส่งเสริมขวัญและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการขยายเครือข่ายวิชาชีพได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Tebbit, 1993) นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจยังส่งผลให้บุคคลเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีการช่วยเหลือเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และสามารถดึงศักยภาพของตนเองไปสู่การทำงานได้อย่างเต็มที่ (Hokanson and Hromek, 1992) จากเรื่องราวเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็พอจะกล่าวได้ว่าการเสริมสร้างพลัง

อำนาจจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างคุณสมบัติที่ดีให้กับคนปดในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ แนวคิดเรื่องของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (Alsop, Bertelsen and Holland, 2006) การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องพิจารณาจากหลายองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ ในตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน จึงยากที่จะวัดหรืออธิบายได้อย่างเที่ยงตรง (Scott and Jaffe, 1991) ซึ่งถ้าจะอธิบายความหมายคงสามารถกล่าวได้ในลักษณะรวม ๆ จะหมายถึงการตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยมองผ่านอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์การ โดยการทำให้อำนาจ และโอกาสกับแต่ละบุคคลได้ แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์การต้องการออกมา (Scott and Jaffe, 1991) จากความหมายดังกล่าวอาจพิจารณาได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นทั้งกระบวนการ (Process) ผลผลิต (Product) จากกระบวนการและผลิตภาพ (Productivity) ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์การในทางบวก

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนหลายระดับ ซึ่งต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ระดับด้วยกันคือ

1. ระดับองค์การ ถ้าจะจำแนกองค์การตามรูปแบบการบริหารงานจะมี 2 ลักษณะคือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงจรมุม (Circle) (Scott and Jaffe, 1991) การบริหารงานแบบปิรามิดนั้นจะมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์การปรับเปลี่ยนช้า ความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์การที่มีลักษณะดังกล่าว ส่วนใหญ่คือ องค์การราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงจรมุมนั้นมีลักษณะตรงข้าม เป้าหมายสำคัญขององค์การอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การคือ ฤกษ์แจสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ องค์การลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นภาคเอกชน

2. ระดับบุคคล ในปัจจุบันนี้องค์การทั้งหลายไม่ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามคำสั่งเท่านั้น แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจได้ เป็นนักแก้ปัญหาที่

ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบงาน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว

3. ระดับทีมงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบต่อร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีความสำคัญต่อส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อบุคคลในองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญกับบุคคลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารในองค์การดังต่อไปนี้

1.1 ระดับผู้ปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์การนั้น ก็จะช่วยให้นักการมีความรู้สึกรับผิดชอบในงานของตนมากขึ้น เพราะว่าจะเป็นความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันในฐานะที่ตนเองได้นำเสนอแนวคิด แล้วได้นำมาปฏิบัติจริง และได้มีโอกาสตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเปรียบเสมือนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.2 ระดับผู้บริหาร การเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือนำ นำไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันพลังอำนาจแก่ผู้อื่นเพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมาย เป็นการอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์การที่ให้ประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า และมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น (Rappaport, 1984) เกิดความพึงพอใจในงาน (Laschinger, et al., 1996) และคงอยู่ในงาน

2. ความสำคัญต่อทีมงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์กันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยปกติลักษณะทีมจะมีหัวหน้าทีม และสมาชิกทีม ในการดำเนินงานของทีมอาจมีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง หรือมีความคิดที่ไม่ลงรอยกัน มีการเกี่ยงงานกัน เป็นเหตุให้สัมพันธภาพภายในทีมไม่ดี แต่ถ้าทีมงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อร่วมกัน มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541, อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546)

3. ความสำคัญต่อองค์กร คินลอร์ (Kinlaw, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร และทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางอย่างที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ การให้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากองค์การจะดำเนินงานตามเป้าหมายแล้ว การร่วมมือกันทำงาน โดยมีหัวหน้าเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจ ให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และมีระบบการให้รางวัลอย่างยุติธรรม กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และในที่สุด ทุกคนจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กร เพราะเป็นแนวคิดหนึ่งที่น่ามาใช้ในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Scott and Jaffe, 1991) โดยเริ่มมาจากทฤษฎี Y ของ Douglas Mc. Gregor ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Kinlaw, 1995) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร และบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Circle) เป็นต้น แนวคิดดังกล่าวเป็นที่ยอมรับมากขึ้น เพราะสถานการณ์ในยุคปัจจุบันนี้องค์กรมีแรงกดดันจากภายนอกมากที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กรเพราะว่าผู้บริโภคค่านิ่งถึงคุณภาพการบริการมากขึ้น แหล่งทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดและจะหายากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้แรงกดดันจากภายในองค์กร เช่น ความรู้สึกเบื่อหน่ายของบุคลากร ความคับข้องใจในการทำงานที่เต็มไปด้วยกฎ ระเบียบ และข้อบังคับมาก (Scott and Jaffe, 1991) สภาพการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นกับทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองคกรราชการที่เป็นองค์กรที่ใหญ่ที่สุด มีโครงสร้างที่ทื่อทะ ถูกมองว่าเปลี่ยนได้ยาก แต่เป็นองค์กรที่สมควรมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (รุ่ง แก้วแดง, 2538)

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี เพราะว่าคณบดีเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ที่สำคัญของคณะวิชา และการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาให้ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สำเร็จ และคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะมีหน้าที่ที่สำคัญในการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนั้นถ้าหากการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ประสบความสำเร็จก็จะส่งผลให้การผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายด้วยคือจะได้ครูที่ดี มีความรู้ดี มีทักษะในการสอนไปทำหน้าที่ในการสอน และพัฒนาเด็กให้มีความรู้ มีความประพฤติดี มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นสมาชิก ที่ดีให้กับสังคมระบอบประชาธิปไตยต่อไป

การวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจตลอดจนปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ แล้วนำมาสร้างและพัฒนาเป็นรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจคณบดีในการบริหารจัดการในสาขาวิชาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ดีขึ้น การเลือกศึกษาในกลุ่มคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์นั้นนอกจากจะมุ่งหวังนำไปใช้ในการพัฒนาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ให้มีศักยภาพ สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และผู้วิจัยเองมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จึงคาดหวังว่ามีโอกาสจะได้รับความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล หรือความร่วมมือในการนำรูปแบบไปตรวจสอบเพื่อพัฒนาให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. วิเคราะห์ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
3. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งปัจจัยสร้างจะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์หรืออุดมการณ์ร่วมกัน สัมพันธภาพของบุคลากรจะได้รับการพัฒนา เป็นต้น ปัจจัยเสริมคือปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การเสริมสร้างพลังอำนาจได้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โครงสร้างของการบริหารงานต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง การพิจารณาตอบแทนความดี หรือให้รางวัลต้องเป็นธรรมและส่งเสริมคนดี

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของคนบดืคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยจะศึกษาถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ เป็นการปฏิบัติในสิ่งทีก่อให้เกิดพลังอำนาจตามสภาพที่เป็นจริงที่ได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และการศึกษาคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นอยู่ในตัวคนบดื ซึ่งจะทำให้ทราบว่าคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวคนบดืกับสิ่งทีได้กระทำอยู่จะแตกต่างกันหรือไม่

3. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งคนบดืคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมทีมีคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จำนวน 16 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 41 แห่ง รวมจำนวน 57 แห่ง

การเลือกศึกษาจากกลุ่มประชากร คือ คนบดืคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เพราะว่าคนบดืคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะมีหน้าที่ที่สำคัญในการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาดังนั้นถ้าหากการดำเนินงานประสบความสำเร็จก็จะช่วยให้สามารถผลิตครูที่ดี มีความรู้ในด้านวิชาการทีจะไปทำการสอนเป็นอย่างดี มีความสามารถในการสอนมาก และมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างทีดีให้กับเด็กและเยาวชน ตลอดจนเป็นผู้นำสังคมทีดีได้อีกด้วย และผู้วิจัยปัจจุบันทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารของสภาคนบดืคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จึงเป็นโอกาสทีจะขอความอนุเคราะห์ในการดำเนินการวิจัยได้สะดวกขึ้น

4. การสร้างและพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดืคณะครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทางทฤษฎีทีเกี่ยวข้องกับารเสริมสร้างพลังอำนาจและทีเกี่ยวข้องกับปัจจัยสร้าง และปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมหรือกระบวนการเพื่อช่วยให้เกิดคุณลักษณะของบุคคล ทีมงาน และองค์การทีได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะประกอบด้วย ผู้มีเป้าหมายในตนเอง มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ สามารถแก้ไขปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่างๆ ได้ สามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเพื่อสนับสนุนหรือส่งเสริมให้บุคคลมีเป้าหมายในชีวิต มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความพึงพอใจในงาน ตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีความรับผิดชอบ รับรู้ในพลังอำนาจของตนในการจัดการแก้ปัญหา/สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ทำให้บุคคลสามารถเติบโตตามสัดส่วนของตนได้อย่างเต็มที่ และมีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานส่วนตน ที่มงาน และองค์การ

ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิตและเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นจะช่วยให้ตนมีพลังอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารและเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ

ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โครงสร้างของการบริหารงานส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากร การตอบแทนความดี การให้รางวัลที่เป็นธรรมและส่งเสริมคนทำดี

คุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นภายหลังจากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะประกอบไปด้วย มีความพึงพอใจในงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ ตระหนักถึงหน้าที่และกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจเลือกแนวทางที่ก่อประโยชน์ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะของทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติของทีมงานที่เกิดขึ้นภายหลังจากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีการเสริมแรงเชิงบวก ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของทีมงาน กำหนด กฎเกณฑ์มาจากทีมงาน

คุณลักษณะขององค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง พฤติกรรม การปฏิบัติงานขององค์การที่เกิดขึ้นภายหลังจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแนวราบ มีการฝึกอบรมบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีคู่มือในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ

การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงความเอาใจใส่ต่อความสำเร็จขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

การมีความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความคิดเห็นทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ในด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยบุคคลแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถของตน เพื่อให้ผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน หมายถึง การที่บุคคลสามารถรับรู้และแสดงออกด้วยความมั่นใจว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ มีคุณความดี และมีความสามารถ กล่าวแสดงออกในสิ่งที่ตนเองคิด ประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมโดยยึดมั่นอยู่ในคุณธรรม จริยธรรมของวิชาชีพ รู้จักให้เกียรติและยกย่องคนอื่นอย่างจริงจัง

การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงอำนาจในตนเอง ในด้านความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ได้ พึงพอใจในความสามารถของตนเอง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีเป้าหมายในชีวิตตนเอง

ความสามารถในการแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ได้ หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญสถานการณ์ปัญหา การแก้ไขปัญหา ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายท่ามกลางอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ

ผู้มีเป้าหมายในตนเอง หมายถึง การรับรู้และการแสดงออกของบุคคลที่เกิดในตนเอง เกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายในชีวิต มีแรงจูงใจเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของตน โดยสามารถกำหนดเป้าหมายในความต้องการด้วยตนเอง กำหนดเงื่อนไขและทิศทางเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ความสามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญ หมายถึง การที่บุคคลรับรู้และเข้าใจการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนตัวด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสม และถูกต้องมากขึ้นซึ่งจะช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น มีความรู้สึกเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มีการแสดงออกด้านความคิดและการกระทำอย่างอิสระภายในขอบเขตของตนเอง เป็นการแสดงความสามารถของตนในการใช้ความรู้ ทักษะความชำนาญของตน โดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่นในการปฏิบัติงาน

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดืคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นรูปแบบ (Models) ทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ของ Keeves ซึ่งจะใช้ภาษาเป็นเครื่องอธิบาย (Semantic models) ถึงความเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบ ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ความเป็นมา หลักการ ลักษณะที่สำคัญ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรมหรือกระบวนการ การประเมินผล

บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของพฤติกรรมของบุคคล ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว การทำงานนิสัย รูปร่าง การแต่งกาย ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยจะถูกหล่อหลอม กำหนดและประสมประสานด้วยอิทธิพลจากพันธุกรรม การเรียนรู้ความต้องการ การปรับตัวของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึนึกคิด ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ

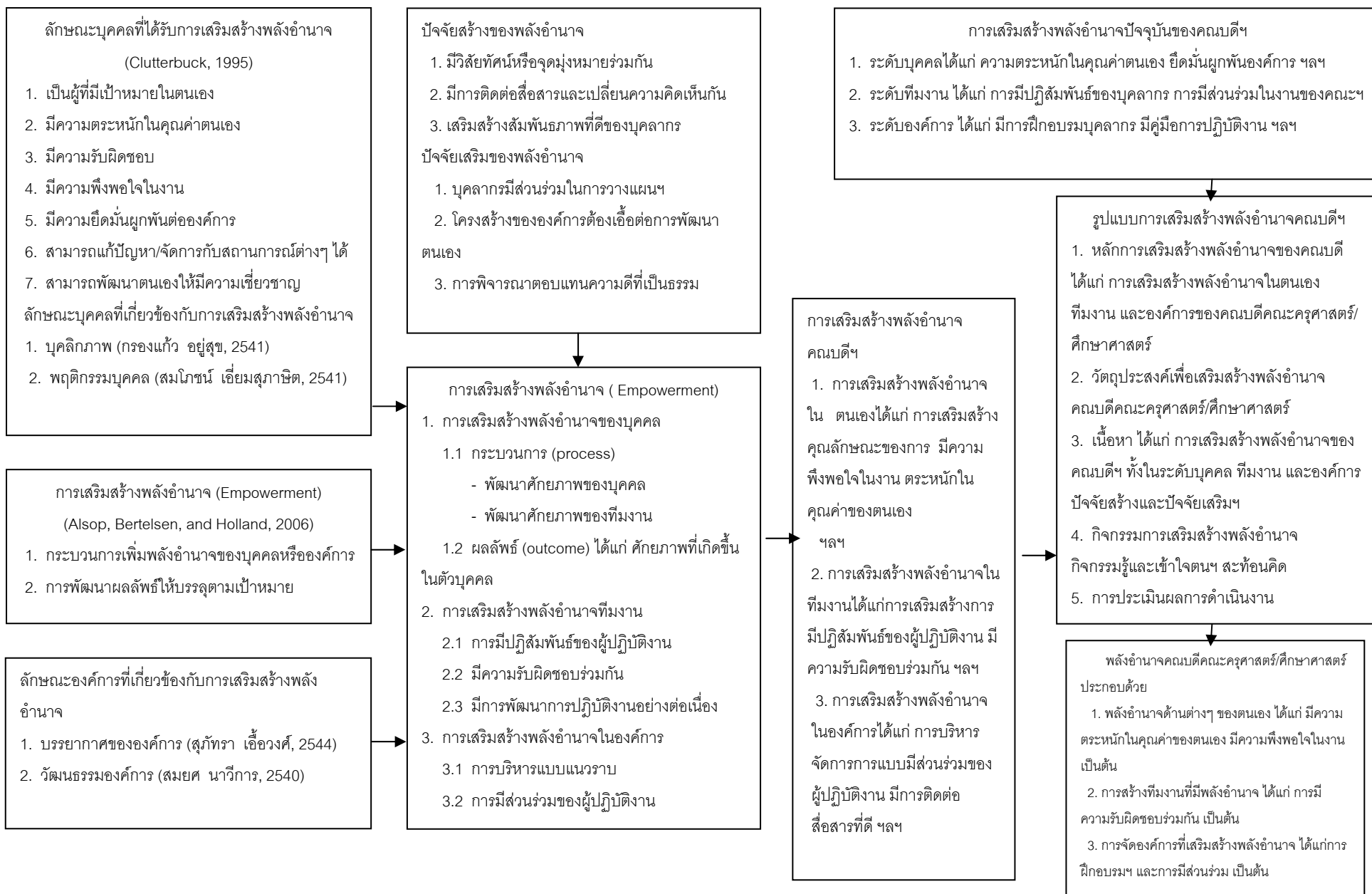
ค่านิยม หมายถึง กระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดตัดสินใจ ชี้นำให้บุคคลปฏิบัติอย่างใด อย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้

คุณลักษณะ หมายถึง แบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นและชี้ หรือแสดงถึงความดี หรือลักษณะประจำของบุคคล ประกอบด้วย ลักษณะส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถ

คนบดื หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานระดับคณะวิชาในด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรการเงิน การบริหารสถาบัน การบริหารงานกิจการนักศึกษา รวมทั้งการบริหารเทคโนโลยี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจคนบดืคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



จากกรอบแนวคิดของการวิจัยมีประเด็นที่พอสรุปได้ดังนี้

ด้านแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

อัลซอบ, เบอ์เทลเซน และฮอลแลนด์ (Alsop, Bertelsen, and Holland, 2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคล หรือกลุ่มคนมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การเชื่อมโยงคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์การ โดยการให้อำนาจและโอกาสแต่ละบุคคล ได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในระดับที่องค์การต้องการออกมา การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนหลายระดับ และต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลนั้นจะทำให้บุคคลมีเป้าหมายในชีวิตตนเอง มีความตระหนักในคุณค่าตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ สามารถแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญ

2. ปัจจัยสร้างของพลังอำนาจ กิบสัน (Gibson, 1993) คือ การปฏิบัติ หรือการกระทำที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร การมีสิ่งแวดล้อมที่อบอุ่น เอื้ออาทร มีความเป็นกันเอง

3. ปัจจัยเสริมของพลังอำนาจ โควี (Covey, 1991) คือ ความคิดเห็น หรือการกระทำที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตตนเองและเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้คนอื่นก็จะช่วยให้ตนเองมีพลังอำนาจเพิ่มขึ้น

การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์การ จะมีประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ลักษณะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย

1.1 สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) หมายถึง ปัจจัยหรือแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการดำเนินงานของสมาชิกภายในองค์การ อติพร ทองหล่อ (2546) ได้จำแนกสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศขององค์การ เป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการทำงานและเป็นสิ่งเชื่อมโยงลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ นโยบาย แบบความเป็นผู้นำ จากการศึกษาของ Likert (1967) ได้จำแนกองค์ประกอบ หรือปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 ประการ คือ

1.1.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมาก-น้อยเพียงใด

1.1.2 สภาพแรงจูงใจ หมายถึง วิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงาน ที่ผู้บริหารนำมาใช้ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายในและภายนอก

1.1.3 ลักษณะกระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง สายใยในการติดต่อสื่อสารกัน ในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด

1.1.4 ลักษณะกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดความหวั่นเกรงหรือความไว้นือเชื่อใจซึ่งกันและกัน

1.1.5 ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง การเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียว หรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร

1.1.6 ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์และสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด

1.1.7 ลักษณะการควบคุมงาน หมายถึง ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีสายบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

1.1.8 มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม หมายถึง ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลอยู่ในระดับสูงมากน้อยเพียงใดและบุคลากรได้รับการอบรมด้านปฏิบัติงาน ตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่

1.2 วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นแนวทางให้สมาชิกปฏิบัติ เกิดความผูกพันองค์กร สามารถชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกได้

2. กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ แคนเตอร์ (Kanter ,1981) ได้นำเสนอแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะอยู่คนละด้านกับภาวะไร้อำนาจ เพราะว่าลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีพลังอำนาจคือ งานที่ปฏิบัติเป็นประจำแบบซ้ำซาก มองเห็นรูปธรรมได้น้อย เป็นงานที่ไม่มีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้ขาดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้การจัดความรู้สึกดังกล่าว Kanter ได้เสนอแนวคิดว่าพฤติกรรมของบุคลากร และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถือว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดเจตคติและพฤติกรรมบุคลากร เรียกว่า “ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ” ประกอบด้วย

1) การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้อำนาจที่ได้รับจากองค์กรทั้งอำนาจที่เป็นทางการ ที่ได้มาจากการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ งานเลี้ยงอันตราาย งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น และอำนาจที่ไม่เป็นทางการที่ได้มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ

2) การได้รับโอกาส (Opportunity) ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างทำงานเต็มที่

2.2 ได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ หมายถึง โอกาสในการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงาน นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2.3 ได้รับการยกย่องและยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับ รางวัล หรือผลตอบแทนเมื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่

เทรซี (Tracy, 1990) ได้อธิบายถึงกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอน และมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) ความรับผิดชอบ โดยให้คำจำกัดของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความแตกต่างระหว่างบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแต่ละงานทำให้บุคคลารู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของในบทบาทความรับผิดชอบที่พวกเขาได้รับ รวมทั้งเข้าใจความรับผิดชอบของผู้อื่น

2) อำนาจหน้าที่ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน รวมทั้งช่วยให้บุคคลก้าวหน้าในอำนาจหน้าที่ และสร้างความภาคภูมิใจว่าอำนาจหน้าที่เป็นรางวัลสำหรับผลงานในอดีต

3) มาตรฐานความเป็นเลิศ ต้องยึดถือและมุ่งเน้นในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานของงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ และเวลาสร้างแรงจูงใจให้บุคคลารู้สึกถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศ

4) การฝึกอบรมและพัฒนา ตามความต้องการของบุคลากร เป็นการให้ผู้ปฏิบัติมีทักษะและมีความเชื่อมั่นในมาตรฐาน สร้างเสริมความมีคุณค่าในตัวเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่จะเรียนรู้โดยไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5) การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร เป็นการให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอื่น ๆ ความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยไม่ปกปิดข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสหาข้อมูลข่าวสารจากภายนอกอีกด้วย

6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แสดงให้บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานให้ดีขึ้น และสร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

7) การรับรู้ ให้บุคลากรได้รับรู้โดยการยกย่อง ประเมินการทำงานให้ข้อมูล ให้อำนาจหน้าที่สูงขึ้น และให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าในตนจะรู้สึกพึงพอใจ และมีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8) ความไว้วางใจ สิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกไว้วางใจในงานของตนเอง คือ ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยเชื่อว่าบุคคลย่อมมีพื้นฐานที่ดี และมีความสามารถในการทำงานได้ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

9) การรับรู้ต่อความล้มเหลว โดยการช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ในทางบวก ทำให้บุคลากรสามารถวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลว รวมทั้งประเมินความเสียหายจากความล้มเหลวได้ และสิ่งสำคัญคือ ไม่ตำหนิบุคคลต่อหน้าคนอื่น เมื่อเขาทำผิดพลาด และช่วยประคอง สนับสนุนให้เขาปรับปรุงงานใหม่ นอกจากนี้ควรมีการให้รางวัล และสนับสนุนการทำงานในสภาวะที่เสี่ยง

10) การให้ความเคารพ โดยการเคารพและให้เกียรติบุคคลอื่น สามารถทำได้โดยสนับสนุนเขาด้วยคำสิ่งที่จำเป็น ให้ทรัพยากรที่เพียงพอ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการทันเวลา พยายามหาวิธีการที่ช่วยให้เขาทำงานได้ง่ายขึ้น เคารพในสิทธิส่วนตัว ยอมรับในความยากลำบาก ซึ่งจะช่วยให้เขารู้สึกว่าองค์กรคำนึงถึงตัวเขา เขาจะเกิดความเคารพในตัวเอง ต่อมาอำนาจเขาจะเพิ่มขึ้นทำให้การทำงานบรรลุความสำเร็จได้

คินลอร์ (Kinlaw, 1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ขั้นตอน และ สารสนเทศนำเข้า

1. ขั้นตอน(Step) รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนดังนี้

1.1 การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำเป็นต้องมีความชัดเจน ในขอบเขตความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นควรเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รู้

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์กร เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุง และสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งครอบงำ สร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีผลดีต่อองค์กร แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้วจัดวางระบบเครือข่ายการบริหารงานให้เกิดช่องว่างให้น้อยที่สุด

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

1.6 ประเมินผลและปรับปรุง เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า (Information inputs) แบ่งออกได้ดังนี้

2.1 นโยบายการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถ และมีจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทนที่คาดหวังคือ จะมีการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบขององค์กร และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงานในองค์กร โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของ ที่สำคัญมี 3 ประการคือ

2.4.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

2.4.2 การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม

2.4.3 ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ

2.5 การควบคุม เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ นั่นคือการเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูง

3. ลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ Clutterbuck and Kernaghan (1995) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะก่อให้เกิดคุณลักษณะของบุคคล ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีเป้าหมายในตนเอง
- 2) มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง
- 3) มีความรับผิดชอบ
- 4) มีความพึงพอใจในงาน
- 5) มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
- 6) สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- 7) สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ

ผลการศึกษาของ Gibson (1993) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การรับรู้พลังอำนาจที่เกิดขึ้นภายในบุคคล ซึ่งทำให้มีคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถที่จะควบคุม หรือจัดการสถานการณ์ได้ หมายถึง บุคคลมีความรับผิดชอบในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถดำเนินงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

2. ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและเป็นประโยชน์แก่ตนเอง ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น

4. การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มีเป้าหมายในชีวิต มีความภาคภูมิใจในตนเอง มองเห็นความสำคัญของตนเองต่องานในความรับผิดชอบ

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. บุคลิกภาพความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (Durbin, 1984) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 บุคคลมีพลังที่จะต่อสู้กับความเหน็ดเหนื่อย ความลำบากไม่เท่ากัน บางคนเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานหนักก็จะถอยหนีเพราะร่างกายสู้งานหนักไม่ไหว แต่บางคนสามารถสู้งานหนักได้ทั้งร่างกายและจิตใจ

1.2 บุคคลมีความรักและสนใจการทำงานไม่เหมือนกัน บางคนรักและชอบทำงาน เลือกรางานที่ทำขาย มีความหมาย น่าสนใจ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ ขณะที่บางคนชอบทำงานง่าย ๆ สบาย ๆ ไม่ต้องใช้สติปัญญาหรือความรับผิดชอบ

1.3 บุคคลจะชอบรูปแบบของการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน บางคนชอบผู้นำแบบเผด็จการ ก็จะทำงานได้ดีเมื่อมีการใช้อำนาจบังคับ แต่บางคนชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยก็จะทำงานได้ดีเมื่อให้เสรีในการทำงาน นอกจากนี้บุคคลต้องการระดับการควบคุมที่แตกต่างกัน

2. พฤติกรรมบุคคล สมโภชน์ เขียมสุภาษิต (2536) กล่าวว่า พฤติกรรมบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง และตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นได้ Zimbardo (1996 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง หรือได้ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ อีกทั้งวัดได้ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย ไม่ว่าจะการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะ เกิดขึ้นภายใน หรือภายนอก ร่างกาย สมอง สุนทรียศาสตร์ (2543) อธิบายถึงพฤติกรรมบุคคลไว้ว่า เป็นการกระทำของมนุษย์ ทั้งด้านกายกรรม วลีกรรม และมโนกรรม โดยรู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตเห็นได้และไม่อาจสังเกตเห็นได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลกลุ่มอื่น ๆ อีกด้วย

2. ทำให้ทราบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของคุณบดีคณะ ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

3. ได้รูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ

4. ผลการวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการสรรหาผู้บริหารงานในหน่วยงานต่าง ๆ ให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาดำรง เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้นำเสนอเป็น 7 ตอนด้วยกัน คือ

- ตอนที่ 1 หลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 2 ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 3 ลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 4 ลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้
- ตอนที่ 6 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคณบดี
- ตอนที่ 7 รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจและคณบดี

ตอนที่ 1 หลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

ซาเลห์ , ซีอาด และลามามา (Saleh, Ziad and Lama, 2008) กล่าวถึงพลังอำนาจในมุมมองของลัทธินิยมไว้ดังนี้ Power over คือ พลังที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบครอบงำ และกดขี่ ส่งเสริมความรุนแรงเพื่อรักษาอำนาจ Power to คือ อำนาจตัดสินใจ แก้ปัญหา Power with คือการที่กลุ่มคนรวมตัวกันเพื่อจุดประสงค์บางอย่าง Power within คือ อำนาจภายใน อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความตระหนักในตัวเอง และความกล้าแสดงออก

บริดดิ้ง (Breeding, 2008) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กันของบุคลากรจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน

อัลมาเซบ และจูเลีย (Almaseb & Julia, 2007) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจคือกลยุทธ์ในการให้พลังอำนาจกับบุคคลที่เป็นพวกเขาชอบ เป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคล ครอบครัว หรือชุมชน ในการเพิ่มความแข็งแกร่งในด้านบุคคล ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนด้านการเมือง รวมทั้งเพิ่มพลังอำนาจในการเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ของเขาให้ดีขึ้น

อัลสอป, เบอ์เทลเซน และฮอลแลนด์ (Alsop, Bertelsen, and Holland,2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถของบุคคล หรือองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการของหน่วยงาน

กรีสเลย์ และคณะ (Greasley et al., 2005) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ (Concept of power) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึงการควบคุม (Control) การปกครอง (Hierarchy) และการควบคุมอย่างเคร่งครัด (Rigidity) แต่ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์การ และการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

หลิน (Lin, 2002) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นภายในองค์การ โดยผ่านการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นคุณลักษณะเช่น อายุ เพศ อายุการทำงานและพื้นฐานทางการศึกษา จึงมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้ธรรมชาติและบริบทขององค์การยังมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรอีกด้วย

แลชลีย์ (Lashley,2001) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นความเกี่ยวข้องกันของผู้มีอำนาจ กับผู้อ่อนอำนาจ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนา มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย พันธกิจของการปฏิบัติงาน ผู้มีอำนาจจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับได้ การพัฒนาบุคลากร และการสื่อสารที่ดีก็จะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจขึ้น

ซีกัลป์ และ การ์ดเนอร์ (Siegal and Gardner, 2000) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วยหลายมิติ และมีความเกี่ยวข้องกันกับบริบทการทำงาน บุคลากรที่มีพลังอำนาจต้องมีความตระหนักในความสามารถของตน (Sense of Competence) รู้สึกว่างานมีคุณค่า มีความหมาย (Meaningfulness) องค์การมีส่วนช่วยให้ลูกจ้างตระหนักในความสามารถโดยให้งานที่เหมาะสมกับบุคคล มีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้คุณค่าต่อความร่วมมือ และความสำเร็จแบบองค์รวม(Collective success) จะช่วยให้ลูกจ้างแต่ละคนรู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณค่า นอกจากนั้นในด้านการสื่อสาร การให้คำแนะนำที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกในคุณค่าของตน และลดช่องว่างระหว่างชนชั้น จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีพลังอำนาจ

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 2000) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ กล่าวคือในเชิงกระบวนการ ในระดับบุคคลเป็นกระบวนการเรียนรู้ทักษะ การตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ในระดับองค์การเป็นการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งสรรความรับผิดชอบร่วมกัน และการให้ความเป็น

ผู้นำร่วมกัน และในระดับชุมชนเป็นเรื่องของการเข้าถึงทรัพยากร โครงสร้างการบริหารแบบเปิด และการยอมรับความหลากหลาย ในเชิงผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowered) นั้นในระดับบุคคลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกถึงการควบคุม ความตระหนักและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ส่วนระดับองค์การมีการสร้างเครือข่ายร่วมมือกัน ในระดับชุมชนการมีทักษะการอยู่อาศัยร่วมกัน

คลาโควิช (Klakovich, 1996) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อบทบาททั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีข้อตกลงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งระดับบุคคล และองค์การ

คลัทเตอร์บัคและเคอร์นากฮาน (Clutterbuck and Kernahan, 1995) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการถ่ายโอนจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ ก่อให้เกิดความรู้สึกทำทนายในงาน ความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน

คินลอร์ (Kinlaw, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ตลอดจนความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์การโดยรวม

จารูวรรณ ศิลปะรัตน์ (2548) กล่าวถึง ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และเพิ่มพลังอำนาจภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยการกระทำที่เป็นการสนับสนุน ในสิ่งที่เป็นเหตุที่ช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้พัฒนาความสามารถในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น อย่างริเริ่มสร้างสรรค์ และตระหนักในคุณค่าแห่งตน การแบ่งปัน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการมีส่วนร่วมอย่างภาคภูมิใจ

อดิพร ทองหล่อ (2546) อธิบายเกี่ยวกับความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า หมายถึง กระบวนการ ระหว่างบุคคลที่มีการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการตัดสินใจและการจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ด้วยความเป็นอิสระ มีความรู้สึกรับผิดชอบและตระหนักในคุณค่าตนเอง สามารถควบคุมความเป็นอยู่และวิถีชีวิตตนเองได้

อวยพร ตัณมุขกุล (2540) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าจะเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างให้บุคคล องค์การ มีพลังอำนาจในการควบคุมชีวิตตน เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับ การส่งเสริม การช่วยเหลือที่เนะให้บุคคล เกิดความสามารถที่จะดำเนินการสนองความต้องการของตนเอง แก้ปัญหาตนเอง และใช้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อเกิดความรู้สึกรับผิดชอบควบคุมชีวิตของตนเองได้

ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์ (2546) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และกระบวนการพัฒนางานเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถ มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผลการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นอิสระ รู้สึกพึงพอใจในงาน ผูกพันต่อองค์การและวิชาชีพ และรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อองค์การ

จินตนา พรสัมฤทธิ์โชค (2542) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าควรอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ 3 ประการคือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งที่การนำเอาศักยภาพทางปัญญาและพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ครบวงจร
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างสถานการณ์และการเริ่มต้นใหม่ ที่มากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือในการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ศิริพร ตันติวิบูลวินัย (2538) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีความหมายได้ทั้งที่เป็นกระบวนการ และผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในตัวบุคคล องค์การ หรือชุมชน ที่ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถให้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหา ดำเนินการเกี่ยวกับตนเอง องค์การ ชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งหากพิจารณาความหมายจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีความหมายทั้งที่เป็นกระบวนการ(process) และผลลัพธ์(product) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมโดยมีการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อบุคคลอื่น และต่อองค์การในทางบวก

เทบบิท (Tebbitt,1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในองค์การ มีการควบคุม ดูแลโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกยึดมั่นในองค์การ โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้ทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คอนเจอร์ และคานูโก (Conger & Kanungo, 1988;อ้างถึงใน Lashley, 2001) เน้นถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ โดยขจัดความรู้สึกไร้อำนาจของบุคคล ให้มีความรู้สึกมั่นใจในการทำงานเช่นเดียวกับ โทมัส และเวลเฮาส์ (Thomas & Velhouse, 1990; อ้างถึงใน Lashley,

2001) และสปรีตเซอร์ (Spreitzer, 1995; อ้างถึงใน Lashley, 2001) ที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ ความหมายดังกล่าวเป็นการพัฒนาความรู้สึกของบุคคลให้มีความเชื่อในเรื่องประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายขององค์กร

กิบสัน (Gibson, 1991) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

โดยสรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน และองค์กรให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ ยิว (Yeo, 1993) ได้สรุปไว้ว่าสาเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญมากขึ้นดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงมาก โดยจะเน้นที่การบริการสะดวก รวดเร็ว
2. ภายในองค์กรก็มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องการบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น
3. องค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยการทำงานที่มีการผสมผสานและร่วมมือกัน สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยการเสริมสร้างพลังอำนาจ
4. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะได้รับการยอมรับ และมีการลงทุน สำหรับการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจก็เป็นปัจจัยหนึ่งของการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้พบผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการมากขึ้น และจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เจริญก้าวหน้า มากยิ่งขึ้น
6. บุคลากรจะไม่ต้องรอรับคำสั่งเพียงด้านเดียว สามารถดำเนินการไปตามรูปแบบและขั้นตอนในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ได้เห็นถึง

ความสามารถและคุณค่าของตนเอง และทำงานเพื่อความสำเร็จของส่วนรวมมิได้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการทำงานในสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อหน่วยงาน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อบุคคลในองค์การ การเสริมสร้างพลังงานมีความสำคัญกับบุคคลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารในองค์การ ดังต่อไปนี้

1.1 ระดับผู้ปฏิบัติงาน การที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์การนั้น ก็จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกของการรับผิดชอบในงานของตนเองมากขึ้น เพราะมีความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันในฐานะที่ตนเองได้นำเสนอแนวคิด แล้วได้นำมาปฏิบัติในสถานการณ์จริง และได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การสร้างความสุขในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นเสมือนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีมากยิ่งขึ้น

1.2 ระดับผู้บริหาร ในระดับนี้จะมีความแตกต่างจากผู้ปฏิบัติ คือ จะต้องเป็นทั้งผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โอลด์ (Honold, 1997) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งพลังอำนาจแก่ผู้อื่นเพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมาย เป็นการอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์การที่ให้ประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับโอกาสหรือได้รับการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าและมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น (Rappaport, 1984) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน (Job autonomy) (Laschinger & Havens, 1996) เกิดความพึงพอใจในงาน (Laschinger, et al., 1999) และคงอยู่ในงาน

2. ความสำคัญต่อทีมงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยปกติลักษณะทีมจะมีหัวหน้าทีม และสมาชิกทีม ในการดำเนินงานของทีมอาจจะมีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีการเกี่ยงงานกัน เป็นเหตุให้สัมพันธภาพภายในทีมไม่ดี แต่ถ้าทีมงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบร่วมกัน มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น (ยงยุทธ เกษศาคร, 2541; อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ: 2546)

3. ความสำคัญต่อองค์กร คินลอร์ (Kinlaw, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร และที่มุ่งงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่คุณปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ การให้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากองค์กรจะได้งานตามเป้าหมายแล้ว การร่วมมือกันทำงานโดยมีหัวหน้าเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจ ให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถและมีระบบการให้รางวัลอย่างยุติธรรม กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และในที่สุดทุกคนจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson & Laschinger, 1994)

รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เอสเปอร์แลนด์ และ ชานตา (Espeland and Shanta, 2001) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับนักศึกษาพยาบาล โดยรูปแบบนี้เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกันคือ

1. ความสัมพันธ์แบบร่วมมือและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน (Collegality) ครูพยาบาลควรให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้นักศึกษาเรียนรู้ความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ อีกทั้งควรให้ในฐานะโค้ช เพื่อช่วยพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ครูพยาบาลยังต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในด้านการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูล (Communication) เป็นการสื่อสารความคิดระหว่างอาจารย์และนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน ท่าทาง อาจารย์ควรสื่อสารกับนักศึกษาด้วยการให้เกียรติว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งของวงการศึกษา นักศึกษาก็จะรู้สึกถึงความเป็นผู้นำ และความเชื่อถือตนเอง บรรยายภาคในการสื่อสารควรทำให้นักศึกษารู้สึกอิสระในการแสดงความคิดเห็น อาจารย์และนักศึกษาควรสื่อสารด้วยความเคารพและความจริงใจ

3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) กำหนดเป้าหมายเอง และควบคุมตนเอง อาจารย์ควรประพฤติตนเป็นตัวอย่าง และควรยืดหยุ่นในกฎระเบียบบ้าง แต่ยังคงสภาพของอาจารย์กับศิษย์ไว้ นอกจากนี้ควรแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบให้ รวมทั้งช่วยนักศึกษาแก้ปัญหาโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ และคำชี้แจง แต่ต้องไม่เข้าไปแก้ปัญหากแทน

4. ความรับผิดชอบ (Accountability) รับผิดชอบต่อสิ่งที่ให้นักศึกษาปฏิบัติ และยอมรับผลที่ตามมาจากการกระทำนั้น ๆ สิ่งนี้ช่วยให้นักศึกษามีทักษะทางการปกครอง สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อระบบพยาบาล นักศึกษาต้องเรียนรู้การแก้ปัญหา การเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด อาจารย์ควรมีบทบาทในการให้ข้อมูลย้อนกลับและชี้แนะให้นักศึกษารู้จักวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาวิธีแก้ไข

คอนเจอร์ และคานูโก (Conger & Kanungo, 1993; อ้างถึงใน Lashley: 2001) เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. หาปัจจัยที่สร้างสภาวะทางจิตใจที่ไร้อำนาจ พิจารณปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้นักศึกษารู้สึกไร้พลังอำนาจซึ่งอาจรวมถึง

1.1 ขั้นตอนของระบบราชการ

1.2 โครงสร้างขององค์กรที่สูงเกินไป จนทำให้นักศึกษารู้สึกไร้อำนาจตัดสินใจ

1.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ควบคุมอำนาจจากส่วนบน

1.4 ผู้บังคับบัญชาอาจมีความเป็นอมตยาธิปไตยมากเกินไปจนกลายเป็นดูถูก

ลูกน้อง

1.5 ระบบการให้รางวัลที่ไม่ได้สนับสนุนบุคลากรที่มีคุณภาพจริง ๆ

1.6 เนื้องานมีความจำกัด จนทำให้นักศึกษารู้สึกไร้อำนาจตัดสินใจ

2. การใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการบริหาร ใช้เทคนิคทางด้านบริหารเพื่อให้นักศึกษารู้สึกว่าตนมีความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบริบทในการทำงานด้วยกระบวนการนี้ประกอบด้วย

2.1 การตั้งเป้าหมาย

2.2 การจัดระบบข้อมูลย้อนกลับอย่างเพียงพอ

2.3 ระบบการให้รางวัลตามความสามารถอย่างแท้จริง

2.4 รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมลูกน้อง

2.5 สร้างงานที่หลากหลายไม่ซ้ำซาก

2.6 ให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถของตนเอง

3. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถของตนเองจากหลายแห่งให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ข้อมูล

เหล่านี้อาจได้จากการประเมินตนเอง การสังเกตผู้อื่น การให้ผลตอบรับทางวาจา ตลอดจนผ่านทางบรรยากาศการทำงานที่สร้างความเชื่อมั่น และการไว้วางใจกัน

4. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ บุคลากรมีความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น และตระหนักในความสามารถของตนเอง

5. ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม กระบวนการนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ประวิต เอราวรรณ์ (2548) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่สามารถพิจารณาได้ทั้ง กระบวนการ(Process) ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การในทางบวกมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่ปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของของบุคลากรและทีมงานให้ครอบคลุมข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์การ

2. ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาจากการพัฒนาตนเอง จนมีความมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จ

คินลอร์ (Kinlaw, 1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ขั้นตอน และสารสนเทศนำเข้า

1. ขั้นตอน (Step) รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนดังนี้

1.1 การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำเป็นต้องมีความชัดเจน ในขอบเขตความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นควรเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์การได้รู้

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์การ เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุง และสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งครอบงำ การสร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีผลดีต่อองค์กร แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้วจัดวางระบบเครือข่ายการบริหารงานให้เกิดช่องว่างให้น้อยที่สุด

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

1.6 ประเมินผลและปรับปรุง เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า (Information inputs) แบ่งออกได้ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถ และมีจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทนที่คาดหวังคือ จะมีการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบขององค์กร และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงานในองค์กร โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญมี 3 ประการคือ ให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ

2.5 การควบคุม เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่นั้นคือการเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูง

เทรซี (Tracy, 1990 : 24-46) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของเขา

3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและทำงานตามความสนใจและความสามารถ

5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน

6. ให้อ้อมลย้อนกลับ (Give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน

7. ให้การยกย่องหรือยอมรับ (Recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

8. ให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

9. ยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน

10. ให้ความเคารพ (Respect) ต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

สก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe. 1991 : 20-30) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้อง เป็นธรรม(Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation)

1.1 การให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

1.2 การให้สารสนเทศ คือการให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

1.3 การให้มีส่วนร่วม คือผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุม หรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล

อย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนของงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศขององค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง ความสมดุล ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่นในการตอบสนองของความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาส และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับตัวบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรดังต่อไปนี้

1. ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ คลัตเตอร์บัคและเคอร์นากฮัน (Clutterbuck and Kernaghun, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะก่อให้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญในตัวบุคคลคือ

- 1.1 มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง
- 1.2 มีความพึงพอใจในงาน
- 1.3 มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
- 1.4 สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- 1.5 สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ

2. กุนเดน และคริสแมน (Gunden and Crissman, 1992) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่นดังนี้

2.1 มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญของผู้ผู้นำ และส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจอีกด้วย

2.2 มีการยอมรับผลย้อนกลับ (Feedback) โดยผู้นำจะต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะเป็นผลสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานด้านบริหาร

2.3 มีการสอน แนะนำ และเป็นแบบอย่างได้ (Teaching, Coaching and Role Modeling) ผู้นำจะต้องมีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงาน สร้างแรงเสริมเชิงบวก และให้คำติชม และบางครั้งเทคนิคการสอนก็สำคัญ การเป็นแบบอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบอย่างพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม

2.4 มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งสามารถติดต่อได้หลายวิธี

2.5 มีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) การกำหนดเป้าหมายโดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของงาน เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.6 มีการส่งเสริมเชิงบวก (Positivity) การส่งเสริมเชิงบวกเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การชี้แนะเชิงบวกจะช่วยให้เขาสร้างรูปแบบความคิดของตนเองและสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดีแก่องค์การ

2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน หัวหน้าจะต้องมีความผูกพันกับลูกน้องและเมื่อทำงานสำเร็จก็ต้องพิจารณาตอบแทนตามระบบที่มีความเป็นธรรม

กิบสัน (Gibson, 1993) การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลให้เกิดคุณลักษณะในตัวบุคคล 4 ด้านได้แก่

1. ความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ หมายถึง การที่บุคคลมีการรับรู้ในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และสามารถในการดำเนินงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

2. ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดียินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของตนเองไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

4. การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเอง หมายถึงความรู้สึกของบุคคลในการยอมรับเห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มองเห็นความสำคัญของตนเอง ต่องานในความรับผิดชอบ

3. คุณลักษณะขององค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ไฟน์ แกน(Finegan, 1993 อ้างถึงใน Clutterbuck and Kernaghan,1995) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้

3.1 มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยอิสระ

3.2 สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ

3.3 มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต

3.4 ตระหนักถึงภาระหน้าที่เป็นสำคัญโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ

3.5 มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง

3.6 มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพดี

3.7 ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน

เทบบิท (Tebbitt, 1993) พบว่าพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นภายหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจดังต่อไปนี้

1. ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการทดลองคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ

2. ยอมรับความล้มเหลวและให้อภัยในข้อผิดพลาด โดยถือว่าข้อผิดพลาดเป็นบทเรียน และให้โอกาสในการได้ปฏิบัติการใหม่

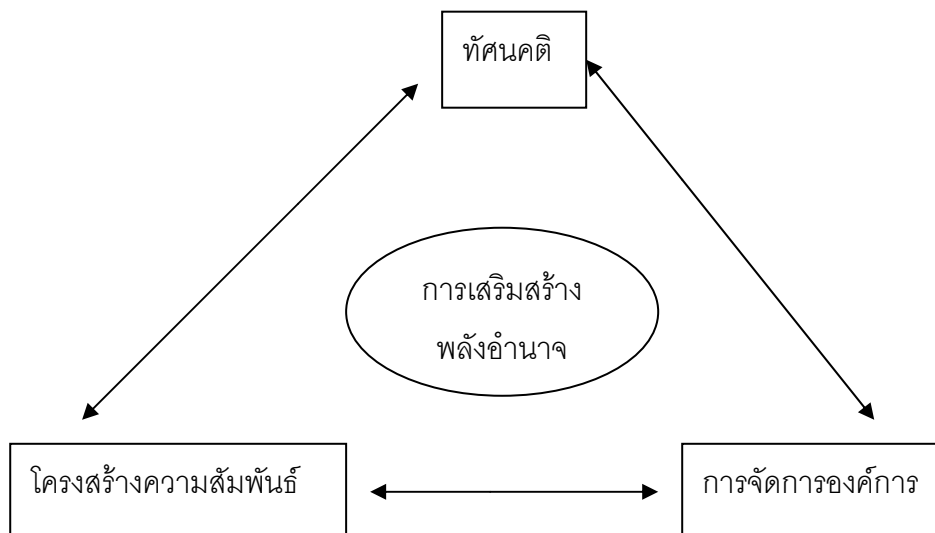
3.สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยให้ความสนใจในด้านความร่วมมือ การประนีประนอม และการจัดการข้อขัดแย้งที่ดี ให้ความสนใจการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลและทีมงานมากกว่าการควบคุม

4. ความเกี่ยวข้องของผูกพันในองค์การ จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการความร่วมมือในองค์การ ผู้บริหารจะต้องยอมให้ผู้ปฏิบัติงานปกครองตนเอง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. ส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกของตน ความสำนึกในตนเอง ผู้ปฏิบัติเรียนรู้บทบาทของตนเอง

6. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับให้เกิดขึ้นทุกระดับในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงทั้งองค์การ

การเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับองค์การ ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

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

ตอนที่ 2 ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของปัจจัยสร้างได้มีผู้ศึกษาและได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังต่อไปนี้ (Gomez & Rosen, 2001; Kanter, 1981; Klakovich, 1996; Laschinger, et al., 1999; Laschinger & Haven, 1994; Morrison, et al., 1997; Tebbitt, 1993; พิสมัย ฉายแสง, 2540)

1. ระบบโครงสร้างขององค์การ องค์การใดที่มีการบริหารงานแบบรวบอำนาจ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทุกอย่างโดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติ ออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงประชาคม ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายและควบคุมการทำงานทั้งหมดขององค์การ ไม่มีการกระจายอำนาจไป พร้อม ๆ กับการมอบหมายงาน องค์การนั้นจะมีโอกาสในการเสริมสร้างพลังอำนาจน้อย

2. วัฒนธรรมขององค์การ องค์การใดที่มีวัฒนธรรมขององค์การแบบสร้างสรรคที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลขององค์การ ส่งเสริมความรักและสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะของวัฒนธรรมขององค์การ

ดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบปกป้องเฉื่อยชาเป็นการบริหารแบบตั้งรับเมื่อเกิดปัญหา ในยามปกติองค์การจะไม่มี การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนา วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ก็จะส่งผลในทางลบต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. ผู้บริหารองค์การ นอกจากความสามารถในการบริหารงานแล้ว ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งาน ภาวะผู้นำเช่นนี้คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลาสซิงเจอร์ (Laschinger, et al., 1999) และสจิวต (Stwart, 1994) กล่าวว่า ผู้นำต้องยึดหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 8 ประการด้วยกัน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากร 2) การให้ความรู้ความสามารถเพื่อผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้ถูกต้อง 3) สามารถขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานได้ 4) มีการสื่อสารที่ดี เปิดเผย 5) มีความกระตือรือร้น 6) มีการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ 7) มีการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของงาน และ 8) สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งคุกคาม และโอกาสของหน่วยงานได้ โดยเฉพาะในเรื่องความสำเร็จของงาน เทบบิท (Tebbitt, 1993) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ระบุปัญหาที่ชัดเจน มีการตัดสินใจที่ดีภายใต้ข้อมูลที่ครบถ้วน สามารถสร้างสัมพันธภาพภายในทีมได้ดี มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล และมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

4. บุคลากร ในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรนั้นมาจากหลากหลายวัฒนธรรม ค่านิยม พื้นฐานการศึกษา และระดับความเชี่ยวชาญ ดังนั้นจึงต้องอาศัยการยืดหยุ่นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

5. ความไว้วางใจในองค์การ เป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นระหว่างกันว่า ทุกคนเห็นพ้องกันในเป้าหมายขององค์การ ภายในองค์การมีบรรยากาศของความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การเปิดเผย จริงใจ เป็นมิตรต่อกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ความไว้วางใจนี้จะทำให้เกิดการร่วมมือ ความผูกพัน และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน องค์การใดที่สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์การนั้นจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจมาก

6. ลักษณะงาน คานต์เตอร์ (Kanter, 1981) กล่าวถึงลักษณะงานที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ต้องมีลักษณะดังนี้คือ เป็นงานที่ยืดหยุ่นระเบียบในหน่วยงานน้อย มีความยืดหยุ่นในบางโอกาส งานที่ยืดระบบอาวุโสน้อย และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถ ในการพิจารณาความดี ความชอบ ต้องมีเกณฑ์ที่ยุติธรรม และขึ้นอยู่กับความสามารถไม่ใช่อาวุโส งานต้องเป็นงานประจำน้อย แต่เป็นงานที่สร้างสรรค์มาก เป็นงานที่อาศัยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายฝ่าย งานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้

คิดเห็น และเป็นงานที่สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปก็คือ ต้องมีการจัดลักษณะงาน ต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ ฟังพอใจในงาน คงอยู่ในองค์กร และร่วมกันพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

7. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เป็นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และการตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยที่หัวหน้าให้ความไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของลูกน้อง มีความผูกพันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เมื่อหัวหน้ามอบหมายงาน ลูกน้องก็เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่หัวหน้ามอบหมายและทำงานอย่างเต็มความสามารถของตน ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง (Leader-member exchange) หัวหน้าจะมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งเสริมสนับสนุน และให้รางวัลแก่สมาชิกในกลุ่มที่ตนดูแลรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธภาพดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โกเมซ และ โรเซน (Gomez & Rosen, 2001)

หลิน (Lin, 2002) ได้กล่าวถึงปัจจัยสร้างไว้ว่าปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วิธีการบริหารซึ่งจะช่วยเพิ่มความตระหนักในความสามารถของบุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มุ่งงานที่มีคุณภาพสูง โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแนวราบ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสารที่ดี

แมคคินลัน (McQuillan, 2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องก็จะมีผลสำคัญ บรรยากาศของความอบอุ่น เอื้ออาทรต่อกันก็จะมีผลทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ดีขึ้น

พอตเตอร์ , เดวิตโต และคินซี (Potter, Devito and Kinsey, 2004) ได้ศึกษากรณีศึกษาที่โรงเรียน Silver Sands และได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางวิสัยทัศน์ การกระจายงานลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานกัน การฝึกอบรมบุคลากรจะมีส่วนช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจ

อัลมาเซบ และจูเลีย (Almaseb , H, and Julia, M , 2007) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้หญิงเผ่า เบคูอินในคูเวต ซึ่งเป็นสังคมผู้หญิงด้อยโอกาส ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้หญิงเหล่านี้ได้มีโอกาสสำเร็จในชีวิต โดยจะประกอบด้วยปัจจัย

1. ศาสนา ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่เคร่งศาสนา ซึ่งอาจจะทำให้สังคมยอมรับนับถือ และอนุญาตให้ประกอบอาชีพร่วมกับผู้ชายได้

2. การศึกษาเกียรติภูมิของครอบครัว ผู้หญิงเหล่านี้ถูกปลูกฝังตั้งแต่เด็กให้ประพฤติตนอย่างเหมาะสม และไม่ทำอะไรให้เสื่อมเสียต่อครอบครัว

3. การศึกษา ครอบครัวที่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ลูกสาวเรียนหนังสือจะทำให้ลูกสาวประสบความสำเร็จ

4. ความตระหนักในความสามารถของตนเอง

บรอนคาโต (Brancato, 2007) ได้ศึกษาพฤติกรรมการสอนแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้ผลสรุปว่า ปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้อง การสร้างเครือข่าย การได้รับข้อมูลข่าวสารของงาน หรือหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

คินลอร์ (Kinlaw, 1995) ได้กล่าวถึงปัจจัยสร้างในการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 4 ประการด้วยกันคือ

1. ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหาร (Management Commitment) ที่จะนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อให้องค์การมีการพัฒนา ซึ่งหากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และสาเหตุที่ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจอาจจะเกิดได้จาก

1.1 ผู้บริหารไม่เข้าใจแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้ไม่สามารถมองเห็นผลดีของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.2 กลัวว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจ เนื่องจากผู้บริหารคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการแบ่งปันอำนาจในการดูแลควบคุมที่ผู้บริหารพึงมี จึงไม่ยอมให้สูญเสีย

1.3 กลัวว่าตนจะกลายเป็นส่วนเกินที่ไม่จำเป็นขององค์การ เพราะคิดว่าหน้าที่ในการบริหารคือ การควบคุมและบังคับบัญชา และหากไม่มีอำนาจในการควบคุมแล้ว จะทำให้เองไม่มีงานจะทำให้กลายเป็นส่วนเกินขององค์การ

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์การ (Involvement of the Workforce) เป็นการมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การ

3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ (Involvement of Customers and Suppliers) ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของงาน โดยผู้รับบริการจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการได้ดีที่สุด และผู้ให้บริการจะนำข้อมูลที่ได้เหล่านี้มาปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

4. มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเปิดเผย (Full and Open Communication) การสื่อสารอย่างทั่วถึงและเปิดเผย จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง รับทราบแนวทางและทราบทิศทางการปฏิบัติงานที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ไฮแคนสันและโฮเมค (Hokanson and Hromek 1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะมีปัจจัยที่สำคัญได้แก่ บรรยากาศการดูแลเอาใจใส่กันและกัน มีความไว้วางใจกัน เปิดเผย และจริงใจ และควรมีทักษะทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น มีความนอบน้อม ยอมรับ และให้เกียรติผู้อื่น นอกจากนี้ยังต้องเป็นความร่วมมือโดยตัวผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็ควรรับรู้วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความพร้อม และเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย

เทบบิท (Tebbit, 1993) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกันคือ

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มิใช่สะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องให้การยอมรับ ส่งเสริมค่านิยม และความสำคัญของบุคคลในองค์กรด้วย
2. ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีและเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ จึงต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน
3. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อประสานงานของบุคลากรในองค์กร
4. องค์กรต้องให้การสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และยอมรับความล้มเหลวได้ ให้โอกาสในการปรับปรุงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ฮ็อก (Hawks, 1992) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 3 ประการคือ

1. การมีสิ่งแวดล้อมที่อบอุ่นเอื้ออาทร มีความเป็นกันเอง ไว้วางใจกัน เชื่อมมั่น เปิดเผย มีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อกัน มีการยอมรับและให้คุณค่าแก่บุคคล
2. การมีวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดและการตัดสินใจร่วมกันและเน้นที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่าการควบคุมหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
3. การมีข้อผูกพันที่ตกลงกันในการดำเนินงาน ต้องหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และต้องให้กำลังใจในการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ

ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายได้ดีขึ้น ในส่วนของปัจจัยเสริมจะประกอบด้วย การจูงใจ (Motivation) และกระบวนการปฏิบัติ (Performance) ของ Bredason Kasten and Fruth (1983 : 52-58) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจูงใจ (Motivation) สมยศ นาวิการ (2538 : 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็น การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นความต้องการขององค์การ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจมี 2 ลักษณะคือ ทฤษฎีเน้นกระบวนการ และทฤษฎีเน้นปัจจัย

ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theory) ลอร์เลอร์ และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter) เป็นเจ้าของทฤษฎีนี้ และได้แบ่งกระบวนการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) การสร้างความคาดหวังโดยทำให้บุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จ

2) การให้เห็นคุณค่าในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3) ให้ทุกคนใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะนำไปบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content theory) เอกซ์ กีสซุซพันท์ (2538 : 73) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นปัจจัยที่จูงใจบุคคลในการทำงาน ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ทฤษฎี คือ

1) ทฤษฎีของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคที่อยู่อาศัย

1.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการมีอิสระส่วนตัว และการมีเสถียรภาพ

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social or belonging needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้เพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความสำคัญของตน

1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) คือ การได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้เกียรติยกย่องตน เป็นความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง

1.5 ความต้องการความสำเร็จบรรลุเป้าหมายแห่งชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมี เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำในสิ่งที่เป็นความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปอีก

ระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับสูงกว่าเลย

2) ทฤษฎีของเฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึงการจูงใจ 2 แบบ คือ องค์ประกอบที่เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Motivators and hygienes)

เฮิร์ซเบิร์ก กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่ อีกหนึ่งปัจจัยได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายขององค์การและการบริหาร การนิเทศ เงินเดือน สภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงานหรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในการทำงาน

3) ทฤษฎีของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ที่มุ่งการจูงใจทางความสำเร็จ (Achievement motivation)

แมคเคลแลนด์ได้นำเสนอแนวคิดที่ได้จากการศึกษาว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จโดยตัวของเขาเอง จะมีคุณลักษณะที่สำคัญสามประการคือ 1) พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายไม่ต้องการความเลื่อนลอย 2) พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไปหรือยากเกินไป และ 3) พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเพื่อที่จะได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเท่าใด ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้วจะต้องการอำนาจบารมีสูงกว่าความต้องการในผลสัมฤทธิ์ผล

แมคเคลแลนด์ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานประสบความสำเร็จจะต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง บุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการความสำเร็จสูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จ

4) ทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ลักษณะ คือ

4.1 ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับร่างกาย และด้านวัตถุ ในทางที่จะช่วยให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดี สุขสบายและปลอดภัย

4.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันในสังคม

4.3 ความต้องการด้านการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการที่ได้คิดสร้างสรรค์สำหรับตัวเขาเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไป

ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับขั้นของความต้องการว่าจะต้องได้รับในขั้นแรกก่อนถึงจะมีความต้องการในขั้นถัดไป กล่าวคือ คนเราอาจจะต้องการความเจริญก้าวหน้า ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการของการดำรงชีวิต

5) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

แมคเกรเกอร์ ได้อธิบายว่าบุคคลเราจะมีพื้นฐาน 2 ประการ คือ บุคคลโดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานและความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องบังคับขู่เข็ญและลงโทษ เพราะบุคคลกลุ่มนี้จะชอบให้บังคับ นอกจากนี้ยังขาดความทะเยอทะยาน เรียกว่าทฤษฎี X ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งจะชอบทำงาน ไม่ชอบการบังคับขู่เข็ญ เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน มีความสามารถ พร้อมทั้งจะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่อำนวย เรียกว่า ทฤษฎี Y ผู้บริหารจะต้องไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองในการทำงาน

2. กระบวนการปฏิบัติ (Performance) ปัจจัยส่วนนี้จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ จะวิเคราะห์หว่าภายในองค์การนี้จำเป็นต้องเสริมพลังอำนาจในส่วนใดบ้าง แล้วนำมาตั้งวัตถุประสงค์ (Goal) เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อนำไปสู่การวางแผน (Planning) แล้วนำไปปฏิบัติ

โควี (Covey, 1991:191-209) ได้กำหนดปัจจัยเสริมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 6 ประการ (Covey's six conditions of empowerment) ดังนี้

1. คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะที่บุคคลนั้นเป็นอยู่ อาจจำแนกได้ 3 ประการ คือ

1.1 ความซื่อตรง หมายถึง การมองเห็นคุณค่าของตนเอง และการมีนิสัยที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน เป็นลักษณะของผู้ที่พูดและแสดงออกจากความรู้สึกที่แท้จริง เมื่อบุคคลสามารถแสดงคุณค่าที่มีอยู่ในตัว สามารถพัฒนาการพึ่งพาตนเองได้เป็นอิสระทางความคิด

1.2 ความเป็นผู้ใหญ่ หมายถึง ความสมดุลระหว่างความกล้าหาญและความคิดรอบคอบ

1.3 ความมีจิตใจกว้าง หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักการแบ่งปันให้บุคคลอื่น จะแสดงออกโดยการแบ่งปันเกียรติยศ ชื่อเสียง และการตัดสินใจร่วมกันด้วยการเปิดเผย

ทั้งในแง่ของทางเลือก และความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีจิตใจเอื้อเฟื้อจะเป็นคนที่มีความสุขกับชีวิต พึงพอใจ และมีความสุขเมื่อเห็นความสำเร็จของผู้อื่น

2. ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลนั้นกระทำได้ เป็นลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างปัจจัยเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 การติดต่อสื่อสาร
- 2.2 การวางแผนและการจัดการองค์การ
- 2.3 การแก้ปัญหาโดยการประสานพลัง

3. คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ หมายถึง ข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญาทางด้านจิตวิทยา และด้านสังคม ในการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ และได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ซึ่งจะดำเนินการดังนี้

3.1 การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ หมายถึง การกำหนดผลงานและความคาดหวังทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่สอดคล้องกันระหว่างปณิธาน ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การกับหน้าที่ ค่านิยม เป้าหมาย ความสามารถ และความต้องการของแต่ละบุคคล

3.2 การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดหลักการ นโยบาย และกระบวนการดำเนินการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ นโยบายขององค์การและกระบวนการดำเนินงานต้องมีความกะทัดรัดเข้าใจง่าย และอยู่บนพื้นฐานของหลักการขององค์การ การปฏิบัติงานจะต้องเป็นแบบสั้น ๆ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้ปฏิบัติจะยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้โดยใช้ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจที่ดีของตนเอง เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในกรอบขององค์การ

3.3 การระบุทรัพยากร เป็นการระบุทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ คน เงิน โครงสร้าง และระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบดังกล่าวอาจรวมถึงข้อมูล ข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นให้ได้มากที่สุด เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

3.4 ความสามารถให้ตรวจสอบ เป็นการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน สำหรับการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้หากมีความใฝ่ใฝ่สูง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง

3.5 การกำหนดผลที่ตามมา ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ถ้าผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จ ผลที่ตามมาของผู้ปฏิบัติงานคือรางวัลตอบแทน ทั้งด้านการเงิน จิตใจ เช่น การชื่นชม ยินดี การได้รับสิทธิประโยชน์ การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การนิเทศตนเอง หมายถึง ความคิดริเริ่มในการวางแผน การทำงาน การสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง และการควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขตของสัญญาแห่งความสำเร็จ

5. โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล หมายถึง รูปแบบขององค์การและการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ โดยการสร้างโครงสร้างระบบองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการนิเทศตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ระบบดังกล่าวรวมถึงแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ การออกแบบระบบงาน การติดต่อสื่อสาร งบประมาณ ค่าตอบแทน สารสนเทศ ระบบการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร

6. การตรวจสอบ หมายถึง การประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดผลงานที่ต้องการด้วยตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน และสามารถเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลงานของตนเองได้

ศิริพร ตันติพิบูลวินัย(2538) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต้องประกอบด้วย

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตของตนเองเสียก่อน โดยต้องคิดเสมอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจไปให้บุคคลอื่นนั้นมิได้ทำให้อำนาจตนลดน้อยหรือสูญเสีย แต่กลับช่วยให้ตนมีพลังอำนาจในการบริหารจัดการในวงกว้างมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรที่เก่ง คิดเป็น ทำเป็นมาร่วมงาน ได้แนวคิดและรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

2. โครงสร้างขององค์การต้องเอื้อต่ออำนวยต่อการเสริมสร้างให้บุคคลอื่น ๆ ได้พัฒนาตนเองได้

2.1 โครงสร้างการบริหารเปลี่ยนจากสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจากบนลงล่าง มาเป็นความสัมพันธ์ราบเรียบเชิงแนวนอน

2.2 เปลี่ยนจากการสั่งงานมาเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเองแทน

2.3 ความผิดพลาดในงานให้ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง จะไม่ลงโทษ แต่จะให้การชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องแทน และมีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่

2.4 สร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีความสุข มีคุณค่า และร่วมกันแก้ปัญหา

ตอนที่ 3 ลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะพิจารณาในกรณีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร โดยเฉพาะคนบดก็มักจะประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) บรรยากาศขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ

สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึง ปัจจัยหรือแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ (สมยศ นาวิกการ, 2538) ในกรณีนี้ โบวี และคณะ (Bovee et.al, 1993 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546) อธิบายว่าสิ่งแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหารบุคลากร และวัฒนธรรมขององค์การ

บรรยากาศขององค์การ ซึ่งสเทียร์ (Steers, 1977), บราว (Brown) และโมเบิร์ก (Moberg, 1980) และซิลากยี (Szilagyi) และวอลเลซ (Wallace, 1980) ได้อธิบายลักษณะบรรยากาศขององค์การไว้ใกล้เคียงกัน พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศขององค์การจะประกอบไปด้วย กฎ ระเบียบ วัตถุประสงค์ ลักษณะของการบังคับบัญชา ความอบอุ่น การสนับสนุน รางวัล การจูงใจ ความขัดแย้ง และวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

2. บรรยากาศเฉพาะขององค์การและไม่ซ้ำแบบกัน แต่จะคงอยู่ช่วงเวลาหนึ่งและจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ลักษณะของการรับรู้และความเชื่อของสมาชิกในองค์การ และจะสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงบรรยากาศขององค์การ

4. เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานของสมาชิกและการดำเนินงานขององค์การซึ่งจะเป็นตัวกำหนดหรือสะท้อนถึงพฤติกรรมที่สำคัญของบุคคลในองค์การ

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่าบรรยากาศขององค์การจะเป็นลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นลักษณะบรรยากาศขององค์การจะมีผลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

จากการศึกษาของดูบิน (Durbin, 1984) พบว่า โครงสร้างและกระบวนการขององค์การจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เขาได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การไว้ 9 ประการด้วยกัน คือ

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ (Economic condition) จะมีผลต่อความรู้สึกด้านความมั่นคงของสมาชิกในองค์การ

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style) ทศนคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของผู้บริหารระดับสูง เพราะจะปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมา

3. นโยบายขององค์การ (Organizational policies) ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นนัยจะมีผลต่อความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การอีกด้วย

4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ (Managerial value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การมาก ถ้าหากค่านิยมสูงในด้านสวัสดิการของบุคลากรก็จะส่งผลให้บรรยากาศเป็นแบบอบอุ่น และมีความเป็นมิตรกันมากขึ้น

5. โครงสร้างขององค์การ (Organizational structure) องค์การที่มีการจัดโครงสร้างที่เป็นระบบ และลดหลั่นกันตามลำดับชั้น ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศที่ไม่คล่องตัว แต่ในทางกลับกันถ้าเป็นองค์การที่ไม่ยึดถือโครงสร้างมากนัก จะมีความคล่องตัวมากขึ้น มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

6. คุณลักษณะของสมาชิก (Characteristics of members) บรรยากาศขององค์การจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะของบุคลากรในองค์การ ลักษณะดังกล่าวก็ได้แก่ อายุ การแต่งกาย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิก

7. ธรรมชาติของธุรกิจ (Nature of the business)

8. ขนาดขององค์การ (Organizational size)

9. ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ (Life stage)

นอกจากนี้สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การในสถาบันการศึกษาของพยาบาล และพบว่าบรรยากาศองค์การมี 7 องค์ประกอบได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

2. ระบบสังคม ได้แก่ ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความขัดแย้ง และความผูกพัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ในหรรนำกลุ่มให้สมาชิกปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการควบคุม

4. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การจัดส่วนงานต่าง ๆ ขนาด และชนิดขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา มาตรฐาน และการมอบหมายงาน

5. การดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการเพิ่มผลผลิต และกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ
6. ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ที่การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีต่าง ๆ
7. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้การสนับสนุนต่าง ๆ การให้รางวัล

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนการถือปฏิบัติในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน

คูคและลาฟเฟอร์ตี(Cooke and Lafferty, 1983; อ้างถึงใน อติพร, 2546) กล่าวไว้ว่าเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และการคาดหวังจาก ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

เชิน (Schein, 1992) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้นที่ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยสมาชิกภายในกลุ่ม อาจจะเป็นการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา เพื่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในกลุ่ม จากการพิจารณาเป็นค่านิยมและอบรมสั่งสอนไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อเป็นหนทางที่ถูกต้อง ในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

สมยศ นาวิการ (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ระบบ ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้เป็นหนึ่งเดียว

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นไปตามสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ อาจจะ ครอบคลุมถึงค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

คูคและลาฟเฟอร์ตี(Cooke and Lafferty, 1989 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ ในพื้นฐานทั้งหมด 12 มิติ เกี่ยวข้องกับบุคคล งาน และลักษณะการทำงานให้สำเร็จตามต้องการของหน่วยงานดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งองค์การลักษณะนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น และคิดวางแผนเป็นสิ่งท้าทายตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์การ เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงาน

1.3 มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน มีความสุขต่อการสอนและการนิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับความสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยม/พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึกร่วม และมีความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Style) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่าการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานกัน คือ มุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากรซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

2.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีลักษณะที่บุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้ายตามกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎเกณฑ์ (Conventional) คือ องค์การที่มีลักษณะอนุรักษนิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

2.3 มิติมุ่งเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีสายงานบังคับบัญชาควบคุมการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร บุคลากรจะเป็นผู้ตามที่ดีและไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ

2.4 มิติมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีลักษณะที่เน้นการลงโทษ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่ามีคุณค่า ดังนั้น บุคลากรจะปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

3. ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกคาดหวังว่าจะทำงานโดยเน้นงานและความมั่นคงของบุคลากรมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผนบุคลากร จะมีความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจคนอื่น ชอบต่อต้านทุกสิ่ง

3.2 มิติมุ่งเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคงชอบเป็นผู้นิเทศ สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น

3.3 มิติมุ่งเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีลักษณะที่ต้องการมีการแพ้-ชนะ แข่งขันเพื่อให้ตนเองเหนือผู้อื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนจากผลสำเร็จของงาน

3.4 มิติมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นในระบบงาน แต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียด แต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลามาก เป็นการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534 อ้างถึงใน วรพจน์ สุทธิพิสัย, 2536) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า นักจิตวิทยาองค์การให้ความเห็นว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์การนั้น

สิ่งที่ต้องทำคือ ต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral norms) ที่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน มีการให้รางวัลและการลงโทษ จึงจะทำให้มีการยอมทำตามเพราะอำนาจของการสั่งการตามตำแหน่ง ถึงแม้ว่าภายในใจของผู้ปฏิบัติอาจจะไม่ยอมก็ตาม ต่อเมื่อการเปลี่ยนบรรทัดฐานนี้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างคงที่แล้ว จึงค่อยมาเปลี่ยนแปลงคติฐานหรือค่านิยมซึ่งเป็นพุทธิปัญญา (Cognitive Domain) ที่อยู่ภายในตัวคน ซึ่งยากที่จะทำได้โดยวิธีสั่งการจากเบื้องบนได้ ดังนั้นตอนนี้จึงต้องหันมาหาการเปลี่ยนแปลงแบบให้มีส่วนร่วม (Participate Changes) โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง บรรทัดฐานของพฤติกรรม แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลา แต่ด้วยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาความรู้เข้าช่วย ก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้แน่นอน เนื่องจากใน

องค์การบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นและเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์การยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือจุดอ่อนในองค์การได้

ตอนที่ 4 ลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะบุคคลนั้นจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งมีหลักการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคคล และเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจใน 2 เรื่อง คือ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมบุคคล

บุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบขึ้นจากลักษณะต่าง ๆ ทั้งลักษณะอุปนิสัย พฤติกรรม ลักษณะทางอารมณ์ และสังคมที่แสดงออกให้เห็นได้ เป็นไปตามความรู้สึกนึกคิด ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2545: 322) ได้สรุปความหมายของคำว่าบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

1. การผสมผสานระบบต่าง ๆ ภายในตัวบุคคล ทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย รูปร่างหน้าตา ลักษณะการพูด ฯลฯ และระบบภายในซึ่งเห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น ลักษณะอารมณ์ จิตใต้สำนึก วิธีคิด ความรู้สึกและค่านิยม ฯลฯ ประสบการณ์ พันธุกรรม การเรียนรู้ ประสบการณ์วัยเด็ก ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรม หลอมบุคคลแต่ละคนให้มีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไปจนมีเอกลักษณ์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน นอกจากนั้นยังมีเอกลักษณ์องค์รวมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มคนในสังคมวัฒนธรรมนั้น ๆ

2. บุคลิกภาพมีส่วนที่เป็นโครงสร้าง ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของคนใดคนหนึ่ง ส่วนนี้เป็นส่วนที่เราสามารถทำการสังเกตและทำการวัดได้ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ความเฉลียวฉลาด ความถนัด นิสัยส่วนตัว ฯลฯ ส่วนโครงสร้างนี้จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

3. บุคคลแต่ละคนมีบุคลิกภาพลักษณะเฉพาะตัวบางประการที่ค่อนข้างคงรูป เขาจะแสดงบุคลิกภาพด้านนั้นออกมาในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เช่น ความเพื่องาน ถือดี เห็นแก่ตัว มักใหญ่ใฝ่สูง เป็นต้น

4. เมื่อเรารู้จักแบบบุคลิกภาพของบุคคล เราสามารถอธิบายเข้าใจ และทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. วิธีการปรับตัวและวิถีชีวิตของบุคคลจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของบุคลิกภาพของคน ๆ นั้น

บุคลิกภาพส่วนบุคคล เป็นลักษณะส่วนรวมของพฤติกรรมของบุคคล ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว กิจการงาน นิสัย รูปร่าง การแต่งกาย ต่างก็มีอิทธิพลต่อกัน เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงลักษณะ

เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล โดยจะถูกหล่อหลอม กำหนดและประสมประสาน ด้วยอิทธิพลจาก พันธุกรรม การเรียนรู้ ความต้องการ การปรับตัวของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลต่อการแสดง พฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด เป็นต้น ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยไม่หยุดนิ่ง

ปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ

พิพัฒน์ ศักดิ์สุภาพ (2549) การเกิดบุคลิกภาพจะมีองค์ประกอบหลายประการ เช่น ด้านกายภาพ สติปัญญา ความสามารถ อารมณ์ ความสนใจ พละกำลัง อุบนิสัย การปรับตัวเข้ากับสังคม ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านกายภาพ ได้แก่ โครงสร้างของร่างกาย และต่อมต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเกิดบุคลิกภาพ ดังนี้

1.1 โครงสร้างของร่างกาย เซลดอน (Sheldon อ้างถึงใน พิพัฒน์ ศักดิ์สุภาพ ,2549) ศึกษาพบว่าลักษณะโครงสร้างร่างกายแบบต่าง ๆ จะมีอิทธิพลทำให้แบบบุคลิกภาพของบุคคลต่างกันไปด้วย เซลดอนได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้างร่างกายกับพฤติกรรมไว้ ดังนี้

ก. เอ็นโดมอร์ฟี่ (Endomorphy) เป็นลักษณะร่างกายแบบอ้วน ดูทุกส่วนของร่างกายกลม กล้ามเนื้ออ่อนแอ คนที่มีร่างกายแบบนี้มีลักษณะบุคลิกภาพที่ต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ ชอบนอนหลับ ชอบใช้ชีวิตอย่างสบาย

ข. เอ็กโตมอร์ฟี่ (Ectomorphy) ลักษณะผอม สูง บาง มีบุคลิกภาพชอบสังคม ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดเป็นของตนเอง

ค. เมโซมอร์ฟี่ (Mesomorphy) ร่างกายใหญ่โต มีกล้ามเนื้อแข็งแรง มีบุคลิกภาพจิตใจแจ่มใส มั่นคง สามารถต่อสู้กับความยุ่งยากในชีวิตด้วยความเข้มแข็ง ชอบออกกำลังกาย

ง. เอฟเวอร์เรจ (Average) กลุ่มปกติ ลักษณะร่างกายอยู่ในสัดส่วนปกติ ไม่นิยมเอียงไปในแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบแรก

1.2 ระบบต่อม มีอิทธิพลต่อร่างกายมาก โดยเฉพาะต่อมไร้ท่อ ซึ่งสร้างฮอร์โมนให้ร่างกาย กระตุ้นเกิดพฤติกรรม มีผลต่อบุคลิกภาพ

2. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ถ้าสติปัญญาและความสามารถดีก็ฝึกสอนได้เร็ว ทั้งด้านความรู้ ความคิด ทำให้มีผลต่อการพัฒนาให้เกิดบุคลิกภาพด้วย ถ้าบกพร่องทางสติปัญญา ก็จะทำให้พัฒนาบุคลิกภาพที่ดีได้ยาก

3. ด้านอารมณ์ มีผลต่อบุคลิกภาพมาก เช่น บุคคลที่มีความวิตกกังวล จึงหาทางด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งจะส่งผลเสียต่อบุคลิกภาพ เช่น การดื่มสุราเพื่อคลายความวิตกกังวลใจบ่อย ๆ เข้า ก็จะเป็นคนขี้เมา

4. ความสนใจที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันได้ คนที่สนใจภาษาศาสตร์ก็จะใช้ภาษา หรือพูดจาด้วยภาษาที่ดี คนที่สนใจวิทยาศาสตร์ก็จะเป็นคนมีเหตุผล ช่างสังเกต ช่างคิดค้น

5. ด้านพลังกำลัง มีผลให้คนกล้า ก้าวร้าว รุกราน ใช้ความรุนแรง ขจัดความ ขัดแย้ง สำหรับที่มีพลังกำลัง ส่วนคนที่ไม่มีพลังกำลังก็จะมีบุคลิกเป็นคนขลาด จิตใจอ่อนแอ หลบเลี่ยงการใช้พลังกำลังในการตัดสินใจปัญหา

6. ด้านอุปนิสัย บางคนใจเย็น ประณีต บางคนใจร้อน บุ่มบ่าม

7. ด้านการปรับตัวเข้ากับสังคม คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้ จะเป็นคนเก็บตัว หนีสังคม มองโลกในแง่ร้าย ส่วนคนที่มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ก็จะมีบุคลิกลักษณะที่ตรงกันข้าม

ราชบัณฑิตยสถาน (2530) ได้ให้ความหมายคำว่า “พฤติกรรม” ไว้ว่าเป็น การกระทำ หรืออาการที่แสดงออกของกล้ามเนื้อ ความคิด และ ความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2536) กล่าวว่า พฤติกรรมบุคคลหมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง และตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นได้

ซิมบาร์โด (Zimbardo, 1996 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง หรือโต้ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ อีกทั้งวัดได้ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย ไม่ว่าจะการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายใน หรือภายนอกร่างกาย

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) อธิบายถึงพฤติกรรมบุคคลไว้ว่า เป็นการกระทำของมนุษย์ทั้งด้านกายกรรม วจีกรรม และมโนกรรม โดยรู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตได้และไม่อาจสังเกตเห็นได้

โดยสรุป พฤติกรรมบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง และโต้ตอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยบุคคลนั้นอาจรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และผู้อื่นอาจจะสังเกตเห็นหรือไม่สามารถสังเกตเห็นก็ได้

องค์ประกอบของพฤติกรรมบุคคล เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า มีองค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคล ซึ่งนอกจากจะมีอิทธิพลทำให้บุคคลมีลักษณะและกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วยังมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การอีกด้วย ได้แก่

1. การรับรู้ (Perceptions) หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ บุคคลเลือกรับสิ่งเร้าต่างกัน และแต่ละบุคคลจะเลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่าเช่นเดียวกัน บุคคลจะจัดระเบียบและแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมของตน ซึ่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของบุคคลนั้น

2. ทักษะคติ (Attitudes) เป็นสภาพความพร้อมทางด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งเป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น

3. ค่านิยม (Values) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในด้านจิตวิทยาของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้านทัศนคติ ค่านิยม เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัดสิน ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ บทบาทของค่านิยมมีสองประการคือ ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติและประเมินผลว่าสิ่งใดดีไม่ดี และทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจและความตั้งใจซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น

4. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทำให้แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ภาวะรับการจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

การปรับพฤติกรรม หมายถึง การประยุกต์แนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือหลักการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม โดยเน้นที่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้หรือวัดได้เป็นสิ่งสำคัญ

ลักษณะสำคัญของการปรับพฤติกรรม (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541) ได้แก่

1. มุ่งพฤติกรรมโดยตรง โดยพฤติกรรมนั้นต้องสังเกตเห็นได้และวัดได้ตรงกัน
2. ไม่ใช่คำที่เป็นการตีตรา เช่น คำว่าก้าวร้าว ฉลาด ใจ เกเร ชี้เกียจ เก่ง เป็นต้น เพราะคำตีตรามักจะเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ๆ ที่รวมพฤติกรรมหลาย ๆ ลักษณะเข้าด้วยกัน จึงทำให้ไม่ชัดเจนยากแก่การสังเกตให้ตรงกัน และยากแก่การจัด โปรแกรมการปรับพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้บุคคลที่ถูกตีตราอาจจะพยายามทำตนให้มีลักษณะเหมือนกับที่ถูกตีตราด้วย

3. พฤติกรรมที่ไม่ว่าจะจะเป็นพฤติกรรมที่ปกติหรือผิดปกติก็ตาม ย่อมเกิดจากการเรียนรู้ในอดีตทั้งสิ้น ดังนั้นพฤติกรรมเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้

4. การปรับพฤติกรรมจะเน้นที่สภาพและเวลาในปัจจุบันเท่านั้น หากวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งเร้า/ผลกรรมใดที่ทำให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือลดลงในสภาพปัจจุบัน สามารถทำให้ปรับสิ่งเร้าและผลกรรมนั้นได้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อให้พฤติกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายได้

5. การปรับพฤติกรรมเน้นที่วิธีการทางบวก เพราะเป้าหมายของการปรับพฤติกรรมเน้นที่การเพิ่มและสนับสนุนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น และวิธีการทางบวกนั้นมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดปัญหาทางอารมณ์น้อยกว่าการลงโทษ แต่การลงโทษควรนำมาใช้อย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลมีพฤติกรรมที่รุนแรงหรือเป็นอันตรายต่อชีวิต และใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลนั้นชั่วขณะหนึ่ง เพื่อจะได้สร้างเสริมพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ได้

6. วิธีการปรับพฤติกรรมนั้นสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะปัญหาของแต่ละบุคคล เนื่องจากมีความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการดำเนินการปรับพฤติกรรมจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

7. วิธีการปรับพฤติกรรม เป็นวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้วว่ามีประสิทธิภาพ และได้ผลโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์

วิธีการปรับพฤติกรรม (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541) ประกอบด้วย 9 วิธี ได้แก่

7.1 การลดความรู้สึกลอยอย่างเป็นระบบ (Systematic Desensitization) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อลดความกลัว/วิตกกังวลที่ถูกวางเงื่อนไขไว้ โดยที่บุคคลไม่สามารถที่จะจัดการกับสิ่งเร้าที่กำหนดเงื่อนไขนั้นได้เลย เช่น ความมืด ความสูง เป็นต้น และยังเป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้บำบัดความกลัว/วิตกกังวลที่ไม่มีเหตุผลได้ด้วย

7.2 การฝึกกล้าแสดงออก (Assertive Training) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 การจัดการเงื่อนไขผลกรรม (Contingency Management) เป็นเทคนิคที่ใช้การเสริมแรงทางบวก โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ การวางเงื่อนไขแบบการกระทำของ B.F. Skinner ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมบุคคลจะเพิ่มหรือลดเป็นผลมาจากผลกรรมของพฤติกรรมนั้น ถ้าได้รับผลกรรมที่เป็นตัวเสริมแรงทางบวก พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

7.4 การควบคุมด้วยสิ่งที่ไม่พึงพอใจ (Aversive Control) เป็นเทคนิคที่ใช้ลดพฤติกรรม แต่ค่อนข้างมีปัญหาในแง่ของศีลธรรม เพราะมักก่อให้เกิดความเจ็บปวด ไม่ทว่าง่ายก็จิตใจ หรืออาจจะพร้อม ๆ กัน จึงเป็นเทคนิคที่ไม่นิยม เนื่องจากเป็นการปรับพฤติกรรมโดยใช้การลงโทษ

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

7.6 กระบวนการเสนอตัวแบบ (Modeling Procedure) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ทั้งการลดและการเพิ่มพฤติกรรม การเสริมแรงพฤติกรรมใหม่ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Bandura จัดว่าเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เนื่องจากเป็นเทคนิคที่มีลักษณะใกล้เคียงกับวิถีชีวิตตามธรรมชาติของเรา เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะลอกเลียนแบบซึ่งกันและกัน จึงช่วยให้ผู้ถูกปรับพฤติกรรมไม่ค่อยรู้สึกขัดเขินหรือต่อต้าน

7.7 การวางเงื่อนไขภายใน (Convert conditioning) เป็นเทคนิคที่อาศัยการจินตนาการ ในการดำเนินการปรับพฤติกรรม

7.8 การปรับพฤติกรรมทางปัญญา (Cognitive Behavior Modification) เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากพื้นฐานทางทฤษฎีการเรียนรู้ นับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล แต่ทว่าเป็นวิธีที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงและไม่ยืดหยุ่น การปรับพฤติกรรมทางปัญญานี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเปลี่ยนความคิด การตีความ การตั้งข้อสันนิษฐาน/กลวิธีในการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งคือ การเปลี่ยนตัวแปรทางปัญญา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั่นเอง

7.9 การควบคุมตนเอง (Self-Control) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อให้พฤติกรรมเป้าหมายนั้นคงอยู่และแผ่ขยายได้ กระบวนการสำคัญของเทคนิคเหล่านี้คือ บุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการในการปรับพฤติกรรมด้วยตนเองทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และที่สำคัญคือบุคคลต้องมีทักษะในการควบคุมตนเอง เพื่อให้สิ่งเร้าภายนอกมีอิทธิพลกับบุคคลน้อยที่สุด

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

คลูเกอร์ และ เดอนีซี (Kluger and Denisi, 1996; อ้างถึงใน Leach et al., 2001: 872) กล่าวว่าข้อมูลย้อนกลับคือการกระทำจากสิ่งภายนอกที่ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ลีชและคณะ (Leach et al., 2001) ชี้ว่าข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้โอกาสที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดพลังอำนาจเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากพนักงานต้องรู้ว่าประสิทธิภาพของตนอยู่ในระดับใด เพื่อรักษาหรือพัฒนาคุณภาพนอกจากนั้น พวกเขาต้องรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง

สถานการณ์ที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ(Situational empowerment) เพียงอย่างเดียวไม่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้ จะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง ข้อมูลย้อนกลับต้องให้กับภาระงานที่บุคคลคุ้นเคย ต้องส่งเสริมการเรียนรู้และมุ่งความสนใจไปที่ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานและคุณภาพของงานที่เป็นอยู่

ลักษณะของข้อมูลย้อนกลับที่ดี 6 ประการ ลิช และคณะ (Leach et al., 2001: 875-876)

1. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้แบบมีส่วนร่วม (developed participatively) เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรจึงควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันเพื่อจัดรูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม
2. ข้อมูลย้อนกลับควรจำกัดเพียงแค่ข้อผิดพลาดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรที่รับผิดชอบเท่านั้น
3. ข้อมูลย้อนกลับควรมีความเฉพาะเจาะจงให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ไม่ใช่ให้กับทั้งทีมงานโดยที่บางคนอาจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย
4. ข้อมูลย้อนกลับควรให้อย่างทันที
5. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับควรส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องไม่สร้างความเกรงกลัวให้บุคลากร

ลอนดอน ลาร์สันและติสเต็ด (London, Larson and Thisted, 1999) ศึกษาเรื่องความแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับ 4 ประเภท ได้แก่

1. การให้ผลย้อนกลับแบบเสริมแรง
2. การให้ผลย้อนกลับแบบประเมิณผล
3. การให้ผลย้อนกลับแบบไม่กดดัน
4. และการให้ผลย้อนกลับแบบเน้นการพัฒนาตนเอง

พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความคาบเกี่ยวกับการให้ผลย้อนกลับแบบเสริมแรงเชิงบวก และเกี่ยวข้องกับผลย้อนกลับแบบประเมิณผล บุคคลซึ่งรับรู้ว่าคุณได้รับการเสริมแรง (ในเรื่องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร) คือบุคคลที่รับรู้ว่าคุณได้รับการเสริมแรงในเชิงบวก ความต้องการข้อมูลย้อนกลับและความต้องการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงรับรู้การเสริมแรงเชิงบวกและข้อมูลย้อนกลับแบบไม่กดดันได้ดีกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการเสริมแรงเชิงบวกสำคัญกว่าข้อมูลย้อนกลับตัวอื่นๆในการทำนายประสิทธิภาพในการทำงาน

ตอนที่ 5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

1. ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง(Transformation Learning Theory)

ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง(Transformation Learning Theory) ทฤษฎีนี้ อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นการให้ความหมายจากประสบการณ์ โดยการทบทวนอย่างพิถีพิถัน ทำให้บุคคลคิดทบทวนกรอบการมองโลกของตน ซึ่งยังอาจบิดเบือนไปสู่การพัฒนา กรอบการมองโลกใหม่ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุน จากนักการศึกษาหัวก้าวหน้า (Progressive educators) หรือนักศึกษาแนวปฏิรูปหลายกลุ่ม เช่น ผลงานของเปาโล แฟร์ (Paulo Freire) และเมซิโร (Mezirow) เป็นต้น นักการศึกษาเหล่านี้ ปฏิเสธข้อสมมติฐานที่ว่ากระบวนการเรียนรู้มีความเป็นกลาง และมีความเป็นวัตถุวิสัย (objectivity) แต่มองว่าความรู้ที่แท้จริงเป็นอัตวิสัย (subjectivity) เนื่องจากเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใน บริบททางวัฒนธรรม สังคม และประวัติศาสตร์ โดยกระบวนการให้ความหมายของกลุ่มบุคคล ที่หลากหลาย ประเด็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือขององค์ความรู้ตามความเชื่อของกลุ่มนัก การศึกษาหัวก้าวหน้า สนับสนุนการตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนและ ตีความประสบการณ์ร่วมกันภายในกลุ่ม

เมซิโร (Mezirow) (อ้างถึงใน อภิภา ปรัชญาพฤทธิ, 2547 : 53) เน้นว่า การที่จะ เปลี่ยนแปลงสังคมให้มีความเป็นธรรมต้องเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลก่อน จากมุมมอง นี้สอดคล้องกับแนวคิดของการเสริมพลังอำนาจที่เชื่อว่าการเสริมพลังอำนาจต้องเริ่มที่ตัวบุคคล รูปแบบการเรียนการสอนตามแนวคิดของนักการศึกษากลุ่มนี้ แม้จะมีความเห็นแตกต่างกันบ้าง แต่ประเด็นความคิดเห็นร่วมที่พบคือ มีความเชื่อว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการให้ความหมาย จากประสบการณ์ตรงของผู้เรียนที่จำเพาะเจาะจงเป็นรูปธรรม รูปแบบการเรียนการสอนจะมี ลักษณะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ร่วมกัน ภายในกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์คล้ายกัน หลักของการเรียนรู้ตามทฤษฎีนี้คือ การคิดทบทวนอย่างพิถีพิถัน (Critical reflection) ซึ่ง การคิดดังกล่าวจะช่วยให้บุคคลเข้าใจตนเองได้ดียิ่งขึ้น และสามารถปรับกรอบการมองโลกใหม่ที่มี ความรู้ในการเรียนรู้เป็นผู้กระตุ้นและท้าทายผู้เรียน

2. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม(Participatory Learning Theory)

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีเป้าหมายที่การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลในด้านจิตสำนึก ทักษะ คติ คุณธรรม ความตระหนัก ความรู้ และทักษะ ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่การรวมพลัง ศักยภาพเป็นกลุ่ม เป็นกระบวนการ การเรียนแบบมีส่วนร่วมเกิดจากประสบการณ์ของผู้เรียนกับ การเรียนร่วมกันกับผู้อื่นภายใต้หลักการสำคัญคือ การยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่ม การ

พัฒนาการทำงานร่วมกัน ถือว่าทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญเท่าเทียมกัน มีการกำหนดแผน การปฏิบัติการร่วมกัน และถือว่าความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ต้องจัดให้สอดคล้องกับความต้องการ วัตถุประสงค์ และ เนื้อหา โดยต้องคำนึงถึงพื้นฐานและประสบการณ์ของกลุ่มผู้เรียน

1. แนวคิดการรู้จักและเข้าใจตนเอง (Self-awareness)

การรู้จักและเข้าใจตนเอง เป็นแนวคิดสำคัญประการหนึ่งของทฤษฎีการเรียนรู้ของกลุ่ม มนุษยนิยม โรเจอร์ (Roger อังถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) ได้อธิบายถึงคุณค่าของการ รู้จักและเข้าใจตนเองว่า ถ้าบุคคลใดสามารถมองเห็นตนเองตามที่เป็นจริง หรือรู้จักและเข้าใจ ตนเองอย่างถ่องแท้ จะเป็นผู้มีความมั่นคงทางบุคลิกภาพและอารมณ์ ทำให้เป็นผู้มีความ กระจ่างหรือร้อน มีความหวัง เชื่อมมั่นในตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับผู้อื่น และมีความพอใจผู้อื่น ด้วย บุคคลประเภทนี้จะเป็นผู้มีความสามารถดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างปกติสุขและบรรลุ เป้าหมายในชีวิตได้ โรเจอร์ (Roger อังถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) อธิบายถึงตัวตน (Self) ของมนุษย์ทุกคนว่ามี 3 แบบ ได้แก่

1. ตนที่ตนมองเห็น (Self-Concept) คือ ภาพของตนที่ตนเองมองเห็นว่าตนเป็นคน ใด ๆ หรือคือใคร มีความรู้ความสามารถซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัวตนอย่างไร โดยทั่วไปคนรับรู้ และมองเห็นตนเองในหลายแง่มุม อาจไม่ตรงกับข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น

2. ตนตามที่เป็นจริง (Real-Self) คือลักษณะตัวตนที่เป็นไปตามข้อเท็จจริง ตามสภาพ ความเป็นจริง แต่บางครั้งที่คนเราไม่สามารถมองเห็นตนเองตามความเป็นจริง เช่น ในกรณีที่จะทำให้ เกิดความรู้สึกเศร้าและเสียใจ เป็นปมด้อยในใจ ไม่ทัดเทียมผู้อื่น ฯลฯ

3. ตนตามอุดมคติ (Ideal Self) คือ ตัวตนที่คนอยากมีหรืออยากเป็น แต่ยังไม่มี ไม่เป็นใน สภาวะปัจจุบัน เช่น เราเป็นคนชอบเก็บตัวแต่นี้ก็อยากเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ เข้าสังคมกับคนอื่น ได้

ถ้าตนมองเห็นกับตนตามที่เป็นจริง มีความแตกต่างกันมากหรือมีข้อขัดแย้งมาก บุคคล นั้นมีแนวโน้มที่ก่อปัญหาแก่ตนเองและบุคคลอื่น ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มองเห็นตนตรงตาม ความเป็นจริง จะมีความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ยังสามารถมองเห็นตามอุดม คติที่ค่อนข้างเป็นไปได้ ทำให้การดำเนินชีวิตของเขาเป็นไปอย่างมีความมุ่งมั่นหวัง กระจ่างหรือร้อน และ มีความพึงพอใจในตนเอง ซึ่งมักจะนำไปสู่ความพอใจในบุคคลอื่นด้วย บุคคลประเภทนี้จึงสามารถ ดำเนินชีวิตประจำวันอย่างมีความปกติสุขและสามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตได้

โรเจอร์ (Roger อังถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) เชื่อว่าพลังสำคัญในชีวิตมนุษย์คือ การที่มนุษย์รู้จักและเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเองของโรเจอร์ประกอบด้วย

1. การเปิดใจกว้างรับประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสุขของแต่ละบุคคล โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นประสบการณ์ด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม

2. การยอมรับความเป็นอยู่และความจำเป็นในการดำรงชีวิต คือ ไม่ต่อต้านขัดขวางประสบการณ์ใดๆ แต่สามารถยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงชีวิตได้ บุคคลนั้นสามารถที่จะเผชิญสิ่งใหม่ที่สำคัญกว่าในอนาคตได้

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง คือ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่า สามารถกระทำการต่างได้ด้วยตนเอง ยอมรับสภาพความเป็นจริง และเปิดใจกว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ไม่ยอมให้ผู้อื่นมากำหนดทางให้ตนเองเดิน

4. ความเป็นอิสระ คือ มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองโดยไม่ขึ้นอยู่กับผู้อื่นหรือความคาดหวังจากสังคม

5. มีความคิดสร้างสรรค์ คือ มีความคิดริเริ่มในสิ่งที่ต่ออยู่ตลอดเวลา รู้จักวิธีการหลีกเลี่ยงหรือสามารถเผชิญกับสิ่งต่างๆ ได้

หลักการของโรเจอร์สคือ การพัฒนาบุคคลให้มีความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง คือการพัฒนาให้บุคคลรู้จักยอมรับความเป็นจริงและยอมรับตนเอง เป็นตัวของตัวเอง เมื่อบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าของตัวเองได้รับความสำคัญจากผู้ที่ตนเองสัมพันธ์ด้วย ก็จะสร้างการเห็นคุณค่าในตนเองขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของคูเปอร์สมิธ (Coopersmith, 1984; อ้างถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) ที่เสนอไว้ว่า การสร้างการเห็นคุณค่าในตนเอง จะต้องพัฒนาให้บุคคลมีโอกาสได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการยอมรับตนเอง ตลอดจนการที่ได้กระทำสิ่งที่ตนเองปรารถนาหรือตั้งเป้าหมายไว้ และประสบความสำเร็จตามที่ตนได้ตั้งเป้าหมายไว้

แนวคิดการสร้างทีมและการทำงานเป็นทีม (Team building and Teamwork)

ทีมงาน หมายถึง หมู่คณะ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งสมาชิกจะรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีภารกิจที่จะต้องกระทำตามบทบาทของตนเอง โดยอาศัยการร่วมมือเพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความร่วมมือประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ มีการช่วยเหลือสนับสนุนกันเพื่อให้งานหรือกิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันเป็นอย่างดี (เปรมวดี คฤเดช, 2540:17)

การทำงานเป็นทีมที่ดีมีประสิทธิภาพมีเงื่อนไขหลักที่สำคัญคือมีเป้าหมายร่วมกัน การร่วมกันวางแผน การพึ่งพาอาศัยกันและความไว้วางใจ (เปรมวดี คฤเดช, 2540:3) นอกจากนี้ ปริญญา ตันตสกุล (2543: 8) ได้เสนอแนะประเด็นอื่นๆเพิ่มเติมได้แก่ สมาชิกทีมมองเห็นประโยชน์

ของการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน และสมาชิกรับผิดชอบในความสำเร็จหรือล้มเหลวร่วมกัน (จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ทีมงานสามารถจะทำงานร่วมกันได้ดีและมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เป้าหมาย บทบาทของสมาชิก กระบวนการทำงาน และความรับผิดชอบในความสำเร็จระหว่างสมาชิก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) ทีมงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมงานรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาทีมงาน โดยเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันนั้นควรมีความชัดเจน สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะวัดได้ และมีความเฉพาะเจาะจงให้สมาชิกสามารถรับรู้ได้ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

2. บทบาท (Roles) บทบาทของสมาชิกในทีมงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องคำนึงถึงความชัดเจนของบทบาท โดยการทบทวนบทบาทของสมาชิกทุกคนให้เข้าใจตรงกัน เมื่อทำงานร่วมกันมาระยะหนึ่ง หรือเมื่อมีสมาชิกใหม่ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการขัดแย้งในบทบาทที่อาจเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกในทีมงาน แสดงบทบาทของตนไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบมีดังนี้

3.1 การตัดสินใจ การพัฒนาการทำงานของทีมงานทุกทีม มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจดังนี้

3.1.1 ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ

3.1.2 วิธีดำเนินการตัดสินใจ

3.1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน

ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้ จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง

3.2 การสื่อสาร ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเอง และเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงาน นอกจากนี้ควรตรวจสอบเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ภายในทีมอยู่เสมอ เช่น การเปิดเผยจริงใจต่อกันและการรับฟังซึ่งกันและกันเป็นต้น เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้วย

3.3 การประชุมปรึกษาหารือ เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เรียกว่า “การระดมสมอง” (Brainstorming) ออสบอร์น (Osborn) เป็นผู้คิดค้นขึ้นเพื่อใช้เป็นเทคนิคในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และเป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ได้ผลในขั้นต้นจะมีการจดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นของสมาชิกไว้ทั้งหมด โดยไม่มีการตีความหมาย และไม่มีการประเมินของความคิดเห็นของสมาชิกที่แสดงออกมาว่าดีหรือไม่ดี จากนั้นสมาชิกในที่ประชุมจะอภิปรายโดยอ้างเหตุผลประกอบ เพื่อได้ข้อสรุปขั้นสุดท้ายของทีมงาน

หลักการพื้นฐานของการปรึกษาหารือโดยการระดมพลังสมอง มีดังนี้

3.3.1 สมาชิกของทีมงานที่ความเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายการทำงานของกลุ่มเป็นอย่างดี

3.3.2 สมาชิกของทีมงานมีทัศนคติที่เป็นมิตรต่อกันและกัน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และยึดถือประโยชน์ในการสร้างสรรค์ของกลุ่ม รวมทั้งมีการสื่อความเข้าใจต่อกันและกันตลอดเวลา

3.3.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่าตนเองมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้นบรรยากาศในการทำงานจึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลาที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.3.4 สมาชิกในทีมงานตระหนักในความสำคัญของการคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยการพยายามให้ข้อมูล ให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ข้อมูลป้อนกลับในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมงาน

3.3.5 ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมอาจเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือรู้จักเทคนิคการประชุมกลุ่มย่อย และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

3.3.6 ขณะประชุมควรมีการกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม มีอิสระทางความคิด ไม่ต้องระวัง หรือเกรงว่าจะถูกวิจารณ์ความคิดเห็นของตน ทำให้ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นต่างๆออกมาได้อย่างอิสระ

3.4 ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการนำทีมของผู้นำมีผลต่องานและทีมงานเป็นอย่างมาก (Blake and Mouton, 1987; อ้างถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) ทั้งในการสนับสนุน และ/หรือขัดขวางต่อการทำงานของทีมงาน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องพร้อมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในที่ทีมงาน (Relationship) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อจะได้บรรลุผลสำเร็จได้ จำต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในที่ทีมงาน จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในที่ทีมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

แนวคิดเรื่องการสะท้อนคิด (Reflection)

การสะท้อนคิดเป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดแบบอภิปรัชญา (Metacognition) เป็นการคิดเกี่ยวกับการคิดของตนเอง การสะท้อนคิดจึงไม่ใช่เป็นรายงานข้อมูลความเป็นจริงต่างๆ แต่เป็นการแสดงออกถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ วางแผน หรือแก้ไขปัญหา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการคิดระดับสูงกว่าการคิดทั่วไป (รัชนีกร ทองสุขดี 2545: 45)

ดิวอี้ (Dewey, 1993:12) ในงานเขียนเรื่อง “How we think” ให้ความหมายของการสะท้อนคิดว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดพินิจวิเคราะห์ ตรึกตรอง ใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง โดยเริ่มจากความสงสัยใคร่รู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับความคิด ความเชื่อหรือองค์ความรู้ที่ยึดถือกันอยู่ และใช้ความพยายามในการค้นหาคำตอบ โดยอาศัยเหตุผลและข้อมูลอ้างอิง

โนวอลล์, โคล และเพรสวูด (Knowles; Cole and Presswood, 1997: 8-10; อ้างถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) กล่าวว่า การสะท้อนคิดเป็นการใช้กระบวนการพินิจวิเคราะห์ ตั้งคำถามย้อนหลังกลับมายังสถานะที่เป็นอยู่อย่างครอบคลุมทุกด้าน แยกให้เห็นปัญหาที่เป็นเหตุผลในการปฏิบัติขณะนั้น ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

แยนซี (Yancey, 1998) กล่าวว่า การสะท้อนคิดอาจหมายถึงการทบทวนในงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือการประเมินตนเองหรือเป็นการวิเคราะห์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ โคลเลน (Collen, 1996: 54) ได้เสนอความคิดเห็นว่า การสะท้อนคิดเป็นปฏิกริยาของสมองที่สะท้อนคิดสิ่งที่คุณคนนั้นคำนึงถึงอย่างใคร่ครวญ ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อถ่ายโอนความรู้สึกต่างๆ ของตนเองก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดหรือการเขียน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่าการสะท้อนคิดเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคลที่มีความซับซ้อนถือเป็นการคิดระดับสูง ที่เรียกว่า อภิปรัชญา ซึ่งเป็นการคิดเกี่ยวกับการคิดของตนเอง รวมทั้งสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความคิดนั้น ดังนั้นการสะท้อนคิดจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการคือ ตัวผู้เรียน ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ และวิธีการในการเรียนรู้

การสะท้อนคิดมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การคิดทบทวนของบุคคลแต่ละคนโดยไม่ได้มีการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รู้ หรือการสะท้อนคิดและมีการสื่อสารกันทางการสนทนา หรือการสะท้อนคิดและใช้การสื่อสารทางการเขียน การที่ผู้สอนจัดกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสได้สะท้อน

คิด จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยได้สร้างองค์ความรู้ใหม่จากข้อมูลความจริงและทฤษฎีแนวคิดที่มีความหมายกับผู้เรียน ซึ่งถือเป็นก้าวแรกของการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย (Kowalke, 1998: 203-267; อ้างถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548)

อีบี และคูจาว่า (Eby and Kujawa, 1997: 6; อ้างถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) ได้ขยายความหมายของการสะท้อนคิดตามนิยามของ Dewey โดยกล่าวว่าคุณลักษณะของครุณักคิด (reflective teacher) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของครุมืออาชีพ หรือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของนักวิจัย น่าจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความสงสัยใคร่รู้ สามารถตั้งคำถามอย่างมีเหตุผลต่อตนเอง ต่อทฤษฎีและวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน จะไม่ถูกงูใจโดยง่ายให้ปฏิบัติตามก่อนที่จะได้ไตร่ตรองตรวจสอบ

2. มีความมุ่งมั่นในการติดตามความคิดของตนเอง เพื่อแสวงหาคำตอบที่ดีที่สุดในการนำมาใช้ปัญหาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างแท้จริง สรุปคำตอบจากหลักเกณฑ์และหลักฐานที่เชื่อถือได้

ความสำคัญของการสะท้อนคิด

การที่บุคคลมีโอกาสสะท้อนคิดความคิดของตนเอง เป็นการเปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนและพัฒนาความมีระเบียบ ทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด ได้สื่อสารความคิดของตนกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเข้าใจ และพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง ช่วยส่งเสริมให้เป็นนักคิดที่ดีขึ้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล (รัชนิกร ทองสุขดี, 2545: 47-48 อ้างถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) ความสำคัญของการสะท้อนคิดมีหลายประการดังนี้

1. สร้างความท้าทายที่สร้างสรรคในการนำเสนอความคิดของตน
2. เปิดโอกาสในการจับประเด็นหรือหวนคิดถึงสิ่งที่คิดในรูปแบบที่ถาวรหรือปรับเปลี่ยนความคิดใหม่
3. เป็นการพัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด
4. เปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเอง
5. เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง
6. เป็นการเชื่อมโยงองค์ความรู้เก่ากับองค์ความรู้ใหม่และเป็นการเติมเต็มระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ
7. ช่วยส่งเสริมให้เป็นนักคิดที่ดีขึ้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล

กรีนและต็อบสัน (Green and Tobson อ้างถึงใน จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) กล่าวว่าในการสะท้อนคิดหรือการวิเคราะห์ตนเองนั้น ครูจำเป็นต้องมีเวลาหยุดคิดและนั่งทบทวนไปถึงสิ่ง

ที่ตนทำหรือปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันครูจำเป็นต้องมีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์หรือเรื่องราวที่ผ่านมาของตนกับบุคคลที่ตนไว้ใจ ซึ่งจะช่วยให้ครูเข้าใจและตระหนักในการสอนหรือการกระทำของตนมากขึ้น นอกจากนี้การสะท้อนคิดหรือการวิเคราะห์ตนเอง ถือเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับครู เพราะจะช่วยให้ครูเข้าใจตนเองมากขึ้น เห็นทางเลือกของตน มีโอกาสหยุดคิดและถามคำถามตนเองเกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติหรือทำอยู่ว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความเชื่อ และความคาดหวังหรือทิศทางในอนาคตของตนอย่างไร แตกต่างจากที่ตนเริ่มสอนมาน้อยเพียงไร

สรุปได้ว่า การสะท้อนการคิดเกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนได้รับหรือรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากการเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน และนำมาพินิจพิเคราะห์อย่างใคร่ครวญจนเกิดความเข้าใจในความคิดของตนอย่างถ่องแท้ ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดหรือเขียน เป็นวิธีการสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนได้คิดเกี่ยวกับพัฒนาการเรียนรู้ของตน และสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในที่สุด นอกจากนี้การสะท้อนคิดยังส่งผลต่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในวันต่อไป ตลอดระยะเวลาของการอบรม และช่วยให้วิทยากรสามารถนำข้อมูลจากการสะท้อนคิดของผู้ร่วมอบรม ไปปรับปรุงการจัดประสบการณ์การอบรมในวันต่อไปหรือในครั้งต่อไปด้วย

ตอนที่ 6 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคณบดี

ความหมายของคณบดี

กู๊ด (Good 1973: 166; อ้างถึงใน มณฑป ไชยชิต, 2537) ให้ความหมายว่า คณบดีคือหัวหน้าคณะวิชาหรือวิทยาลัยหรือโรงเรียนของมหาวิทยาลัย ซึ่งรับผิดชอบงานการบริหารและการนิเทศกิจกรรมการสอนนักศึกษา นักศึกษาและรับผิดชอบในความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาในลักษณะต่าง ๆ โดยรับผิดชอบภายใต้การบริหารงานของอธิการบดี

เพจและคนอื่น (Page and others, 1977: 98) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คณบดีคือผู้ที่

1. เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบพิเศษ ในด้านการควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และทำหน้าที่ในการบริหารงานตามความรับผิดชอบที่ปรากฏในคำนำหน้าตำแหน่ง เช่น คณบดีฝ่ายรับนักศึกษา (Dean of admission) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณารับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อ
2. เป็นหัวหน้าของวิทยาลัยในมหาวิทยาลัย
3. ในสหรัฐอเมริกา บางโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยมีคณบดีผู้รับผิดชอบดูแลกำกับนักศึกษาหญิงหรือนักศึกษาชายเป็นการเฉพาะด้วย

ดีเรก (Derek,1981: 62; อ้างถึงใน มณฑป ไชยชิต,2537) ให้ความหมายว่า คณบดี เป็นสมาชิกอาวุโสของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกฎข้อบังคับเบื้องต้นและการบริหาร งาน มากกว่าการเป็นนักวิชาการหรือผู้สอน

เมธี ปิลันธนานนท์ (2523) ได้ให้ความหมายว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สำคัญที่สุดของคณะวิชา ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคณะวิชาของตนต่อมหาวิทยาลัย อธิการบดี คณะอนุกรรมการมหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงาน คณาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารและการนิเทศ กิจกรรมการสอน และสัมพันธ์ภาพกับนักศึกษา

โดยสรุป คณบดีคือผู้บริหารระดับกลางที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานวิชาการ และงานกิจการนักศึกษา

ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดี

ประทุมสุข อาชวอำรุง (2522 : 153) จำแนกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดี (ในส่วนของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีประเพณีการกระจายอำนาจสูงมาก) ไว้ 7 ประการ

1. ดูแลรับผิดชอบในกิจการทุกอย่างของคณะ
2. วางโครงการและนโยบายของคณะ และรับผิดชอบให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปตามโครงการและนโยบายที่วางไว้
3. ประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย
4. นิเทศและบริหารเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรของคณะ
5. ประเมินผลงานของคณะ
6. จัดระเบียบและข้อบังคับภายในคณะ
7. เป็นผู้แทนของคณะในการติดต่อกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก ทั้งในและต่างประเทศ

ไบรท์และริชาร์ด (Bright & Richards,2001:181-184) กล่าวถึงบทบาทของคณบดีในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าประกอบด้วย การประสานภารกิจของคณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควบคุมคุณภาพของการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างชื่อเสียง สร้างความต่อเนื่องและคงที่ในการปฏิบัติงานและประสานสัมพันธ์กับคณะวิชาอื่น ๆ โดยมีภารกิจตามบทบาทของคณบดีคือ

1. การวางแผน
2. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร
3. การพัฒนาคณะวิชาในด้านวิชาการและวิจัย

4. การประเมินผลติดตามการปฏิบัติงาน
5. การบริหารวิชาการของหลักสูตร
6. รับผิดชอบดูแลนักศึกษา
7. ควบคุมและกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของคณะ
8. สร้างความสัมพันธ์และสร้างชื่อเสียงให้ปรากฏแก่บุคคลภายนอกรวมทั้งหน่วยงานภายนอก
9. สร้างสมดุลในวิชาชีพและรักษาเอกลักษณ์ทางวิชาการของสาขาวิชา

โดยสรุป ภารกิจของคณบดีในการบริหารงานคณะวิชา จึงประกอบด้วยลักษณะงานที่ปฏิบัติในการบริหาร 5 ด้านคือ งานด้านบริหารทั่วไป งานด้านบริหารวิชาการ งานด้านบริหารบุคลากร งานด้านบริหารกิจการนักศึกษา งานด้านบริหารการเงินและงบประมาณ หรือถ้าจะแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ จะประกอบด้วยการบริหารงานทั่วไป และการบริหารวิชาการ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดปฏิรูปการอุดมศึกษาด้วย ส่วนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารของคณบดีและอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน ซึ่งอาจมีกำหนดอยู่ในระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือประกาศก็ได้ ส่วนใหญ่ตำแหน่งคณบดีจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการเต็มรูปแบบในการบริหารคณะ ทั้งในด้านการบริหารวิชาการ และบริหารทั่วไป

ตอนที่ 7 รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจและคณบดี

สุพิศ กิตติรัชดา (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตนา ลือวานิช (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และตัวแปรที่ทำนายความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การได้รับโอกาส อิสรภาพ ความไว้วางใจ ประสบการณ์การทำงาน ข้อมูลข่าวสาร

ประวีต เอรารวรรณ์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ปัจจัยมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู คือ อิสรภาพในการทำงาน การมอบหมายหน้าที่ การมีส่วนร่วม บรรยากาศในการทำงาน การสร้างทีมงาน ข้อมูลย้อนกลับ การยกย่องยอมรับ ขวัญกำลังใจและรางวัล โอกาสในการเรียนรู้ การให้เกียรติและไว้วางใจ และการยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน ซึ่งสิ่งจูงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูคือ รางวัลและการชมเชย

การฝึกอบรมและการพัฒนาสถานภาพของครู ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน และเงินเดือน สวัสดิการ ซึ่งการให้สิ่งจูงใจเหล่านี้แก่ครูต้องยึดหลักสำคัญ คือ ต้องให้เกียรติ ให้ข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเปิดเผย และการให้มีส่วนร่วมในทุกระดับ

อารี แดงอุทัย (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพนักงานครูมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีอิสระในการทำงาน ทำให้ครูโรงเรียนเทศบาลมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน จึงแสดงความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนระดับสูง

ชนกานต์ บุญชูศรี (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย

นารีรัตน์ รูปงาม (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับคุณภาพการบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย 360 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริการ

อดิพร ทองหล่อ (2546) ศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ อาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และเปรียบเทียบคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตน และการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง เมื่อสร้างและพัฒนารูปแบบเสร็จแล้วนำไปทดลองกับกลุ่มอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้างาน ผลการศึกษาพบว่า ภายหลังจากทดลองคุณลักษณะกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์การ หรือการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง คือ การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ

ลูคัส บราวน์ และมาร์คัส (Lucas, Brown & Markus, 1997) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู ต้องให้การสนับสนุนส่งเสริม ให้โอกาสครูได้พัฒนาตนเอง ให้ความเป็นอิสระในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานของโรงเรียนด้วย

หยู ยัน วู (Yueh-Yun, Wu, 1994) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนรัฐบาลเพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทางเพศ วุฒิการศึกษา และสถานภาพทางการสอน สามารถร่วมกันทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และเพศ สามารถร่วมกัน ทำนายความพึงพอใจในงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพศ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรครูได้

เคล็คเกอร์ และโลดแมนน์ (Clecker & Loadmann, 1996 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรรณานโปกรณ์, 2546) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยให้ครูทำการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยตนเอง พบว่า มิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่นำมาใช้ศึกษาบ่อยครั้ง ได้แก่ การมีส่วนร่วม ตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระและสถานภาพของครู ปัจจัยด้านการให้อำนาจ การวางแผน การออกแบบหลักสูตร ผลกระทบที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำ การนิเทศ ความรับผิดชอบ และการรับรู้ถึงคุณค่าแห่งตน ถูกนำมาศึกษาเช่นเดียวกัน

ลาสซิงเจอร์ และเฮฟเวน (Laschinger & Havens, 1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงต่อการปฏิบัติงานของพยาบาล

มอริสัน โจน และฟูลเลอร์ (Morrison, Jones & Fuller, 1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลจากศูนย์การแพทย์ประจำเขต โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลทั้งหมดของแผนกการพยาบาล ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำทั้งแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน รวมถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

เคลลี่ และ เคลลี่ (Kelly and Kelly, 1990 ; อ้างถึงใน Lashley, 2001: 29-33) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์กรเพื่อลดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้สมาชิกร่วมมือกันทำงานเพื่อองค์กรซึ่งมีอยู่ 3 แนวทางคือ

1. เพิ่มการติดต่อระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อลดอคติและสร้างทัศนคติที่ดีระหว่างสมาชิก
2. ให้สมาชิกเผชิญกับความท้าทายหรือเป้าหมายเดียวกัน โดยที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้เพียงฝ่ายเดียว

3. ให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ผู้บริหารและลูกน้องได้ทำงานร่วมกัน
อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าวิธีการเหล่านี้ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทาง
ทัศนคติได้เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. โครงการที่จัดทำขึ้นไม่ได้เพิ่มทางเลือกให้แก่สมาชิก
2. สมาชิกแต่ละฝ่ายไม่เชื่อใจกัน
3. ความแตกต่างด้านสถานภาพและผลประโยชน์
4. ขาดแรงสนับสนุนจากหน่วยงาน

ชวาทซ์ (Schwartz et al, 2001) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจถึงความเป็นไปได้
ในการนำไปปฏิบัติในชั้นเรียน เพื่อหารูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลการศึกษาอยู่ในรูป
โมเดลปิรามิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าใน
วิชาชีพ สถานภาพของครู ความเชื่อมั่นในตัวเองของครู ความเป็นอิสระ ผลกระทบ การรับผิดชอบ
ร่วมกัน ประสิทธิภาพของความร่วมมือ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้นักเรียน และข้อตกลงร่วมกัน
ของทีมงาน และยังชี้ให้เห็นว่า ครูควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้เลือกทีมงานเอง โดยผู้บริหาร
ควรร่วมทำงานร่วมกันด้วยความเป็นเอกภาพมากกว่าที่จะแบ่งแยกครูออกเป็นระดับต่าง ๆ ซึ่งจะ
นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการมีส่วนร่วมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แมคควิลแลน (McQuillan, 2005) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของนักเรียนกับ
ประสิทธิผลทางวิชาการ ด้านการเมือง และด้านสังคม ผลการศึกษาพบว่าด้านวิชาการจะสามารถ
สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้กับเด็กได้ และให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองได้

เบรณคาร์โต (Brancato, 2007) ศึกษาพฤติกรรมการสอนแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ
ของอาจารย์พยาบาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงพลังอำนาจ กับบทบาทในการ
ทำงาน ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์พยาบาลใช้วิธีการสอนที่เสริมสร้างพลังอำนาจน้อยมีเพียงการใช้
กลวิธีการสอนแบบการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนและการคิดวิเคราะห์ แต่การสอนกลยุทธ์เพื่อ
สร้างความเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ในการช่วยเหลือและสนับสนุนกันมีน้อยเช่นกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มี
ส่วนสำคัญในการสร้างเครือข่าย เข้าถึงข้อมูลและได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร หากอาจารย์
สอนสิ่งเหล่านี้ นักเรียนจะได้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติวิชาชีพพยาบาล การที่
อาจารย์ไม่ได้สอนตามกลยุทธ์เหล่านี้อาจจะมีสาเหตุมาจากอาจารย์ไม่มีอิสระในการตัดสินใจ
ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างความรู้สึกรักของอาจารย์ผู้สอนในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
นอกจากนี้ยังควรเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้สร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพอีกด้วย อาจารย์พยาบาล
ควรได้รับพลังในการเปลี่ยนแปลง และกำหนดทิศทางการศึกษาพยาบาลเพื่อให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงได้ทันกับระบบการดูแลสุขภาพที่กำลังก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม
กับการประสานงานด้านเจ้าหน้าที่และนักศึกษา รวมทั้งการปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง

สามารถสรุปได้ว่าคณบดีฝ่ายวิชาการต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการควบคุม

มณฑป ไชยชิต (2537 : 163) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดี คณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำของคณบดี พิจารณาได้ว่าจะประกอบไปด้วย พฤติกรรมด้านโครงสร้างการริเริ่มและพฤติกรรมด้านจิตอาทวานั้น พฤติกรรมผู้นำของคณบดีจะมีดังนี้

1. วางนโยบายหลักในการบริหารงานคณะไว้ชัดเจน
2. ใจกว้างรับความคิดเห็นใหม่ ๆ
3. ยอมรับ ให้เกียรติ ยกย่องประกาศเกียรติคุณความสามารถของผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ
4. ให้ความสำคัญสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน
5. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของคณะที่ผ่านมา
6. กระตุ้นให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน
7. วางระบบการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงาน การติดตามงาน การแก้ไข และการประเมินผลไว้แน่นอน
8. มีระบบข้อมูลพร้อม สามารถมีข้อมูลอธิบายได้
9. ให้คำปรึกษาหารือ หาหนทางแก้ไขปัญหาขณะที่ดำเนินงานอยู่
10. ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เท่าเทียมกัน
11. มีความคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา
13. ศึกษาพัฒนาการของคณะวิชา ประวัติ ปรัชญา นโยบาย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
14. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้เสมอ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้ระเบียบวิธีการตรวจสอบ (Investigation Method) มาใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ 3) พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในปัจจุบัน ของมหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม 16 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่ง รวมจำนวน 57 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

1. การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะใช้ประชากร ประกอบด้วยคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมจำนวน 16 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 41 คน รวมจำนวน 57 คน

2. สำหรับการตรวจสอบเพื่อการพัฒนาแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้เข้าร่วมประชุมจะใช้กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากกลุ่มคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จากมหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม และมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นข้อคำถามเชิงนิมิต (Positive) ทั้งหมด 33 ข้อ ใช้ในการสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในแบบสำรวจนี้ประกอบด้วย

- 1.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ระดับบุคคล
- 1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ระดับ
ทีมงาน
- 1.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ระดับ
องค์การ

2. แบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเป็นข้อคำถามที่มีทั้งข้อความเชิงนิมิตาน(Positive) และข้อความเชิงนิเสธ(Negative) อย่างละเท่า ๆ กัน รวมทั้งหมด 86 ข้อ ใช้ประเมินคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ

แบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ข้อคำถามที่เป็นเชิงนิมิตาน (Positive) เกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนักมีดังนี้

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

แบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ เช่นเดียวกับแบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจฯ แต่การกำหนดค่าคะแนนจะมีข้อความเชิงนิเสธ(Negative) ที่จะมีการกำหนดค่าที่แตกต่างกันดังนี้

สำหรับข้อที่เป็นเลขคู่ (2,4,6 ฯลฯ) เป็นข้อที่มีข้อความเชิงนิมิตาน (Positive) กำหนดค่า
ดังนี้

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

สำหรับข้อที่เป็นเลขคี่ (1,3,5 ฯลฯ) เป็นข้อที่มีข้อความเชิงนิเสธ (Negative) กำหนดค่า
ดังนี้

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

การกำหนดข้อคำถามที่เป็นเชิงนิเสธ กับเชิงนิเสธให้มีจำนวนเท่า ๆ กัน เพราะว่าจะ
เป็นการวัดคุณลักษณะที่อยู่ในความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้ตอบจึงต้องมีข้อคำถามทั้งด้านบวก และด้าน
ลบ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ทั้งแบบสำรวจสภาพปัจจุบันฯ
(1) แบบประเมินคุณลักษณะคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ (2) แบบสำรวจภารกิจ อำนาจ
หน้าที่ของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ (3) จะนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการ
วิเคราะห์ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อความในแบบ
สำรวจที่กำหนดขึ้น นำมาตรวจสอบกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดย
ถือเกณฑ์ 0.5 จึงจะถือว่าเป็นที่ยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดคะแนนการพิจารณาดังนี้

+1 = เห็นสอดคล้อง

0 = ไม่มีความเห็น

-1 = เห็นไม่สอดคล้อง

นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตรของ Rowinelli and Hambelton, 1977 (อ้างถึงใน
พิชิต ฤทธิ์จรรยา, 2544 : 273)

$$IOC = \sum R/N$$

2. ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสำรวจ และแบบประเมินคุณลักษณะ ฯ
จะนำไปทดลองกับกลุ่มผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งคณบดีคณะวิชาอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คณะครุศาสตร์/
ศึกษาศาสตร์จำนวน 20 ท่าน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการคำนวณหาค่า
สัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha coefficient) ของ Cronbach

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และจากผลการประเมินคุณลักษณะของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีทางสถิติพื้นฐานโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อจะพิจารณาระดับของคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งระดับบุคคล ระดับที่มงาน และระดับองค์การ
2. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินคุณลักษณะคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 24 ท่าน ภายหลังการตรวจสอบ นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของคณบดี
3. ทดสอบความแตกต่างของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดี ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น หรือปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน กับผลที่ได้จากการประเมินคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวของคณบดี โดยวิธีทดสอบทางสถิติ t-test Dependent เพื่อจะพิจารณาว่าคุณลักษณะในด้านใด ของแต่ละระดับที่ยังมีความแตกต่างกัน ก็จะเป็นคุณลักษณะที่ต้องนำมาเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีต่อไป โดยกำหนดค่าความมีนัยสำคัญที่ระดับ.01

ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์สสาร (Content analysis) โดยมุ่งที่จะศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล ระดับที่มงาน และระดับองค์การ โดยจะทำการศึกษาวิเคราะห์สสารโดยจะใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักการที่ได้ศึกษาไว้ดังนี้

1.1.1 คุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจใช้กรอบแนวคิดที่คลัตเตอร์บัคและเคอร์นากฮาน (Clutterbuck and Kernaghan,1995) และกุนเดน กับ ซีสมอม (Gunden and Crissmom,1992)ได้กล่าวไว้มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ได้แก่

- มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง
- พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้
- มีความพึงพอใจในงาน
- มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร
- สามารถแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน
- มีการสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้

1.1.2 คุณลักษณะระดับที่ทีมงาน ผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของ คอนเจอร์ และคานูโก (Conger and Kanungo , 1993) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณลักษณะ สำหรับทีมงานมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ได้แก่

- การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการ
 - กำหนดเป้าหมาย
 - กำหนดภาระงาน
 - กำหนดกฎ เกณฑ์
- มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง หลายช่องทาง
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- มีการเสริมแรงทางบวก

1.1.3 คุณลักษณะระดับองค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะใช้หลักการของ ไลน์ แกน (Finegan, 1993 ,อ้างถึงใน Clutterbuck, 1995) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์สาระ (Content analysis)ได้แก่

- มีการฝึกอบรมบุคลากรให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีอิสระในการทำงาน
- มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ
- โครงสร้างการบริหารเป็นแบบแนวราบ
- มีคู่มือในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต
- มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
- สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา
- สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน

ผลการวิเคราะห์สาระ(Content analysis) จะได้นำเสนอตัวอย่างในรูปของตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) หลักการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจำแนกตามเจ้าของหลักการและระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เจ้าของหลักการ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
1. เวบสเตอร์ (Webster) , 1988	- สามารถพัฒนาตนเองได้	- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกัน - มีความสัมพันธ์กันกับ ผู้อื่นในงานเดียวกันและ อื่นๆ	
2. ซิมเมอร์แมนและแรปพอร์ท (Zimmerman and Rappaport) , 1988	- มีอิสระในการปฏิบัติงาน - มีความรับผิดชอบในงาน - แก้ปัญหา / จัดการ สถานการณ์ต่างๆ ได้ - มีความยืดหยุ่นผูกพันต่อ องค์กร		
3. กูตีเอเร (Guttierrez) , 1998	- มีความตระหนักใน คุณค่าแห่งตน - มีความยืดหยุ่นผูกพัน องค์กร - สามารถแก้ปัญหา / จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน	

1.2 ศึกษาวิเคราะห์หลักการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ แล้วนำผลที่ได้มาจำแนกไว้ดังตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) หลักการที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้าง และปัจจัยเสริมของการเสริมพลังอำนาจ

เจ้าของหลักการ	ปัจจัยสร้าง	ปัจจัยเสริม
1. โคเว (Covey), 1991		1. การมีส่วนร่วมของรับบริการและผู้ให้บริการ 2. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการนิเทศตนเองของผู้ปฏิบัติงาน
2. เทบบิต (Tebbitt), 1993	1. ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางที่ดี จะต้องกำหนดจุดหมายและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน 2. มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออาทร มีความเป็นกันเอง	1. ความคิดริเริ่มของผู้บริหารในการวางแผน ต้องควบคุมให้อยู่ในข้อตกลงของประชาคม 2. มีความมุ่งมั่นในการนำแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการบริหาร

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้วิธีการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ จะนำข้อมูลมาจำแนกโดยนำข้อมูลที่เป็นคุณลักษณะ ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่เหมือนกันหรือแนวคิดเดียวกันมาจำแนกดูว่ามีเจ้าของแนวคิดทฤษฎีคนใดกล่าวถึงไว้โดยนำมาจำแนกดังตัวอย่างในตารางที่ 3

วิเคราะห์ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้วิธีการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ จะนำข้อมูลมาจำแนกโดยนำข้อมูลที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาจำแนกดูว่ามีเจ้าของแนวคิดทฤษฎีคนใดกล่าวถึงไว้โดยนำมาจำแนกดังตัวอย่างในตารางที่ 4

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์แบบจำแนกข้อมูล (Typological analysis) เรียงตามระดับคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเจ้าของแนวคิด เรียงตามปี ค.ศ.

คุณลักษณะที่ ได้รับการ เสริมสร้างพลัง อำนาจ	ระดับทีมงาน						ระดับองค์กร			
	1. มีการเสริมแรงเชิงบวก	2. การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างหลายช่องทาง	3. กำหนดกรอบภาระงานโดยความเห็นชอบของทีมงาน	4. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน	5. สัดกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน	6. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน	1. มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีอิสระในการทำงาน	2. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ		
Chally, 1992	1				x	x				
Hawks, 1992	2					x		x	x	
Hokanson, 1992	3					x		x		
Clifford, 1992	4					x			x	
Gunden, 1992	5	x					x	x		
Conger, 1993	6	x				x				
Kramer, 1993	7		x							
Tebbitt, 1993	8		x							

ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยวิธีการจำแนกข้อมูล(Typological analysis)

เนื้อหา	ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	1. มีวิสัยทัศน์ พักกิจ หรืออุดมการณ์ร่วมกัน	2. ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิตและเชื่อว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้อื่นจะช่วยเพิ่มตนเองด้วย	3. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4. องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานและยอมรับความผิดพลาด	5. มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลภายใน	6. มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ	7. รูปแบบการบริหารของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องให้ทำดี
Almaseb & Julia, 2007	1		x		x			x
Broncato , 2007	2	x		x		x		
Katula , 2006	3				x		x	
McQuillan , 2005	4	x			x		x	
Potter , Devito & Kinsey, 2004	5			x		x		
Lin , 2002	6	x				x		x

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัย โดยนำผลจากการวิเคราะห์และศึกษาจากเอกสาร ในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในแต่ละคุณลักษณะมาสร้างเป็นข้อคำถามที่ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการจะเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือทั้ง 2 ชุดจะมีข้อคำถามไม่เท่ากัน เพราะว่าในแบบประเมินคุณลักษณะจะประกอบด้วยข้อความเชิงนิเสธ(Negative) และข้อความเชิงนิมิต(Positive) ส่วนแบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีขึ้นนั้นเนื่องจากเป็นข้อความที่ต้องการทราบการดำเนินงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน จึงเป็นข้อความเชิงนิมิตทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือดังนี้

3.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

3.1.1 แบบประเมินคุณลักษณะของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแบบประเมินคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวของคนบดีฯ ข้อคำถาม จะใช้ข้อความเชิงนิมิตาน(Positive) และเชิงนิเสธ(Negative) อย่างละเท่า ๆ กันโดยให้ครอบคลุม คุณลักษณะทั้ง 20 ด้านข้อคำถามในแต่ละด้านจะมีจำนวน 4-6 ข้อ (จะเป็นเชิงนิมิตาน 2-3 ข้อ เชิง นิเสธ 2-3 ข้อ) รวมข้อคำถามทั้งหมด 86 ข้อ

3.1.2 แบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดีคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ เป็นข้อคำถามเชิงนิมิตาน(Positive) เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติหรือการ ดำเนินงานการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ในแต่ละด้านจะมีข้อคำถามไม่เท่ากัน แต่จะครอบคลุมข้อมูลที่ ต้องการเก็บรวบรวม จะมีข้อคำถามทั้งหมด 33 ข้อ

3.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 วิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิง เนื้อหา(Content validity) ของเครื่องมือทั้ง 2 ชุด โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านซึ่งจะ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผล จำนวน 2 ท่านและผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยา 1 ท่านโดยกำหนดค่าความสอดคล้องในแต่ละข้อต้องมีค่าความสอดคล้องไม่น้อยกว่า 0.5

3.2.2 นำเครื่องมือที่ได้วิเคราะห์ความสอดคล้องแล้วไปทดสอบความ เทียง(Reliability) โดยการนำไปใช้ ทดลองกับคนบดีที่ไม่ใช่คนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำไปทดสอบกับคนบดีคณะวิชาต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 18 ท่านแล้วนำผลที่ได้มา คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach ผลปรากฏว่า

แบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่ง แบ่งออกเป็นระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ระดับด้วยกัน คือระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ผลการทดสอบปรากฏดังนี้

แบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ระดับบุคคล = .8052

ระดับทีมงาน = .8482

ระดับองค์กร = .7959

แบบประเมินคุณลักษณะคนบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ระดับบุคคล = .8719

ระดับทีมงาน = .8482

ระดับองค์กร = .7039

3.2.3 ปรับปรุงเครื่องมือก่อนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยวิธีการสำรวจ (survey) ใช้แบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจปัจจุบันของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และแบบประเมินคุณลักษณะของคนบดีที่สร้างขึ้น ไปเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

4.1 นำเครื่องมือทั้ง 2 ชุด ไปเก็บข้อมูลจากผู้ดำรงตำแหน่งคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมจำนวน และมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวนทั้งหมด 44 ท่าน

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือวิจัยทั้ง 2 ชุดมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติขั้นพื้นฐานเพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนที่ได้ โดยจำแนกเป็นระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรดังตัวอย่าง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระดับบุคคล
ระดับทีมงาน
ระดับองค์กร

4.3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นพื้นฐานมากำหนดค่าในการแปลผลเป็นระดับซึ่งกำหนดเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และน้อย ดังตัวอย่าง

ระดับบุคคล	มาก $\bar{X} + 1SD$	ปานกลาง $\bar{X} \pm 1SD$	น้อย $\bar{X} - 1SD$
------------	------------------------	------------------------------	-------------------------

4.4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินคุณลักษณะฯ กับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี มาทดสอบเพื่อหาค่าความแตกต่างโดยวิธีทดสอบ t-test (dependent)

T₁

X

T₂

เพื่อจะศึกษาว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดขี่ นั้นในสภาพที่เป็นอยู่ กับสิ่งที่มีอยู่ในตัวคนบดขี่เองมีความแตกต่างกันหรือไม่เพื่อจะนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 สร้างรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดขี่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยใช้แนวคิดของคินลอร์ (Kinlaw, 1995) ในเรื่องของกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านด้วยกัน

1. หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดขี่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดขี่จะเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาคนบดขี่ให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น คนบดขี่จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของคณะวิชา จะต้องเป็นผู้ชี้แนะในการพัฒนาคณะวิชาได้ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคก็จะต้องเป็นผู้คอยช่วยแก้ไข คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะเป็นคณะวิชาที่มีบทบาทที่สำคัญในการผลิตครู และบุคลากรทางการศึกษา ถ้าหากสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายก็จะช่วยให้การผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาประสบความสำเร็จ นั่นคือสามารถสร้างครูที่ดี มีความรู้ มีทักษะในการสอน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนในระดับนักเรียนได้ผลดีไปด้วย ในปัจจุบันนี้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังไม่พบกระบวนการในการพัฒนาผู้ทำหน้าที่เป็นคนบดขี่เลย ผู้วิจัยเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ จะเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของคนบดขี่ให้เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเป็นคุณลักษณะที่ต้องอาศัยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไปช่วยในการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดขี่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ

3. เนื้อหาที่นำมาใช้ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เนื้อหาจะประกอบด้วยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดที่มีกระบวนการในการพัฒนาคนบดให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยอาศัยกิจกรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม กับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้คนบดรู้จักและเข้าใจตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ได้รับความรู้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของคนบดที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดคุณลักษณะของคนบดที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ

4. กิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสื่อผสม (multimedia) ประกอบด้วย

4.1 การเรียนรู้เรื่องของพลังอำนาจ(power) การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับต่าง ๆ โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์(e-training)

4.2 กิจกรรมรู้จักและเข้าใจตนเอง จะเป็นกิจกรรมที่ให้ข้อมูลย้อนกลับกับคนบดได้เข้าใจตนเอง ประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ

4.2.1 การสะท้อนคิดโดยให้คนบดเขียนความคิดเห็นของตนเองจากการดูรูปแล้วเลือกเส้นทางในการปีนต้นไม้ในทางใด และในปัจจุบันนี้คิดว่าตัวท่านเองอยู่ในตำแหน่งใด แล้วนำมาอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนบดท่านอื่น เป็นการให้สะท้อนคิดตั้งแต่เส้นทางที่เลือกขึ้นต้นไม้ ตำแหน่งของตนตามรูป การอภิปรายจะนำไปสู่การสรุปที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลได้แก่ มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน มีความตระหนักในคุณค่าตนเอง พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้ สามารถแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ระดับทีมงานได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูล การเสริมแรงทางบวก การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และระดับองค์การ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ

4.2.2 การตรวจสอบประเมินตนเอง โดยใช้การประเมินตามวิธีการ Transaction Analysis ของ Dr. Eric Berne ปรับปรุงโดย ผศ. จิตศักดิ์ พุฒจรรย์ มีข้อคำถาม 30 ข้อ(รายละเอียดในภาคผนวก) ซึ่งผลจากการประเมินตนเองนี้จะบอกถึงพฤติกรรมของตนเอง เช่น ชอบใช้พระเดชหรือชอบใช้พระคุณ หรือเป็นแบบประชาธิปไตย หรือปล่อยตามสบาย เสร็จแล้วนำคะแนนที่ได้มารวมกันตามหมวดหมู่ เพื่อไปวาดรูปกราฟ ใช้ในการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเชื่อมโยงถึงพฤติกรรมที่จะช่วยให้เกิดพลังอำนาจเช่น ความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของทีมงาน การกระจายอำนาจ การแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน

4.3 การสะท้อนคิดจากการดูรูปพฤติกรรมของลา 2 ตัว

ให้คุณบตีเขียนความคิดเห็นของตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมของลา 2 ตัวตั้งแต่รูปบนสุดจนถึงรูปล่างสุด เสร็จแล้วนำมาอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเชื่อมโยงสู่คุณลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้แก่ สัมพันธภาพได้รับการพัฒนา ฯ การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ความไว้วางใจ มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ

4.4 ตัวอย่างหน่วยงานที่มีความสำเร็จ จากการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร

เป็นการดูวีดีโอตัวอย่างการพัฒนาตลาดปลาแห่งหนึ่งที่เมือง ซีแอตเติล ให้คุณบตีได้ดูวีดีโอ คลิปของวีดีโอต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษ เสร็จแล้วให้เขียนบันทึกข้อคิดที่ได้จากการดูวีดีโอแล้วนำมาอภิปรายเพื่อให้ได้ข้อสรุปแนวคิดของการพัฒนางานโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีกระบวนการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างความรู้สึกร่วมกันผูกพันองค์การ ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. การประเมินผล

การประเมินผลโดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินผลในเรื่องของ

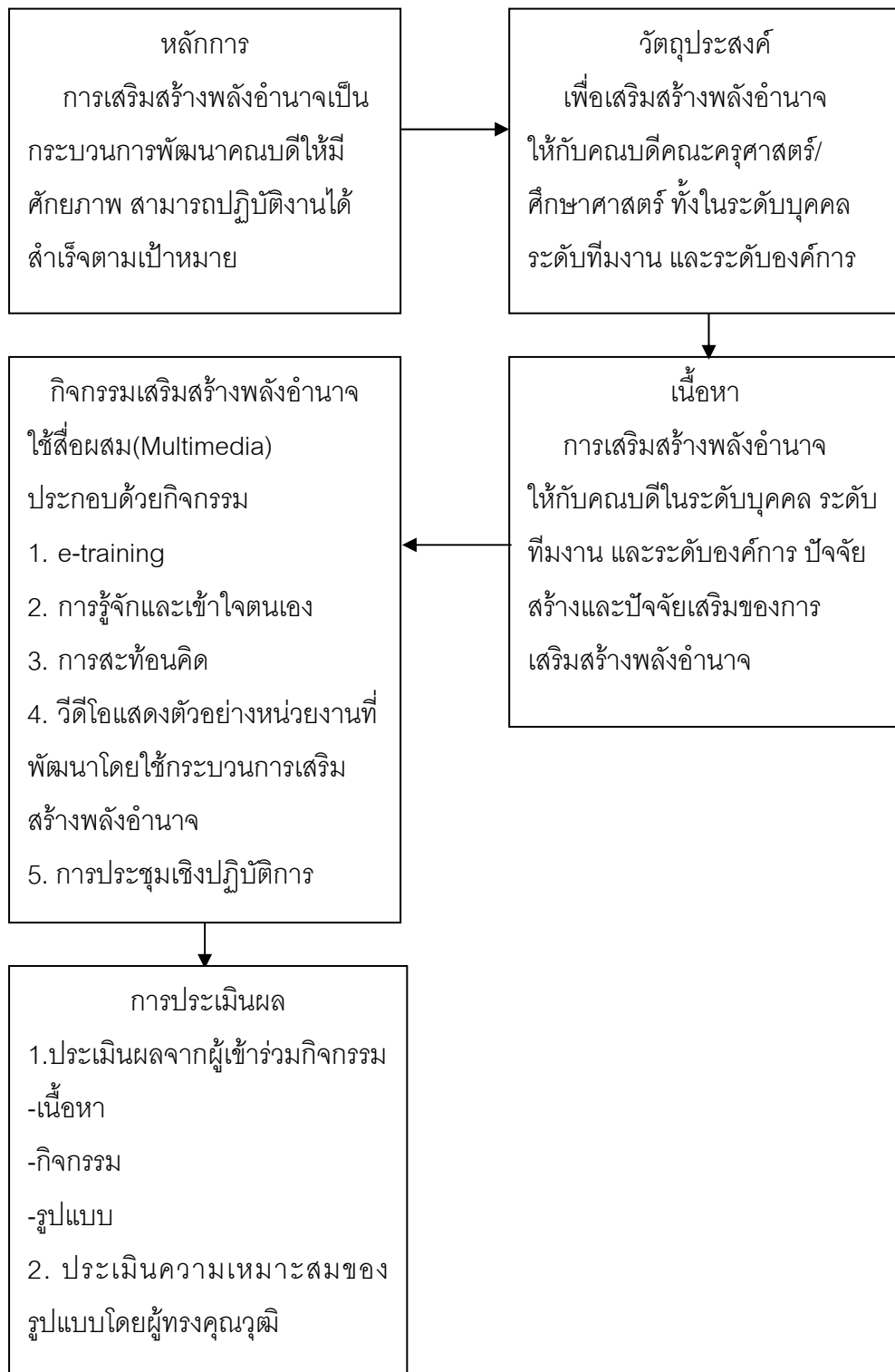
5.1 ความเหมาะสมของเนื้อหา

5.2 ความเหมาะสมของสื่อที่ใช้และกิจกรรม

5.3 ระยะเวลาของการทำกิจกรรม

5.4 ขนาดของกลุ่ม

แผนภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้ คณะครุศาสตร์ /ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน



ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบรูปแบบ

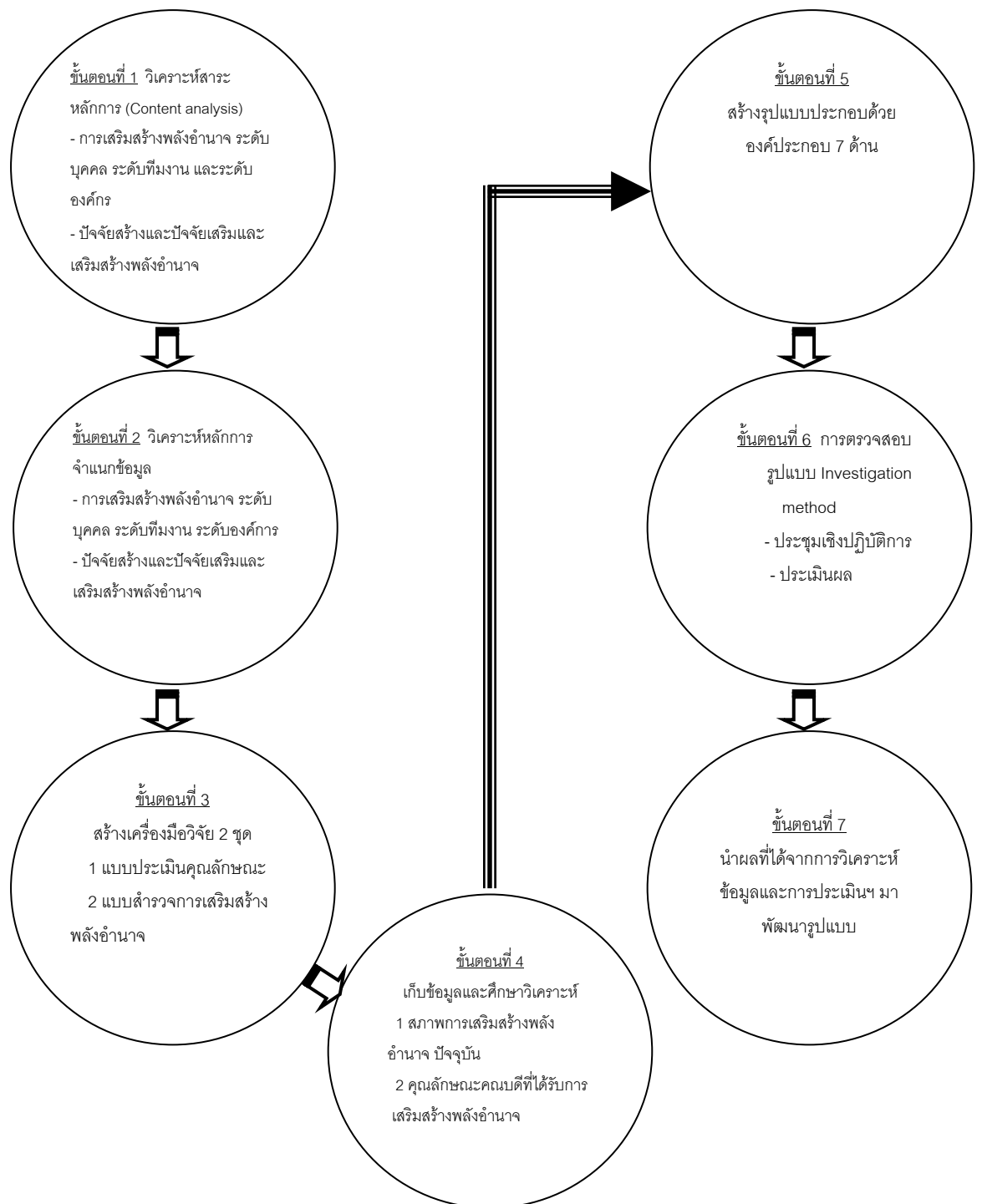
1. นำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่เป็นคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยการสุ่มแบบเจาะจงมาจำนวน 24 ท่าน การดำเนินการตรวจสอบรูปแบบจะให้กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้สร้างขึ้นตามขั้นตอน เสร็จสิ้นกระบวนการ จะใช้แบบประเมินคุณลักษณะคณบดีที่ได้สร้างขึ้นเก็บข้อมูลจากกลุ่มทดลอง แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติพื้นฐานการหาค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลการประเมินคุณลักษณะคณบดีก่อนการตรวจสอบรูปแบบ ทั้งนี้จะดูค่าแนวโน้ม(trend)การเปลี่ยนแปลงของคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อผ่านกระบวนการของรูปแบบที่สร้างขึ้น

2. การประเมินผล จะให้กลุ่มทดลองประเมินผลการดำเนินงานตามรูปแบบเพื่อดูความเหมาะสมของเนื้อหา สื่อหรือกิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงาน ขนาดของกลุ่ม เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การพัฒนารูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยนำผลที่ได้จาก

- 7.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนของการวิจัย
- 7.2 ผลการนำรูปแบบไปตรวจสอบ
- 7.2 การประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ

แผนภาพที่ 4 สรุปขั้นตอนของการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ 3) พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้ดำรงตำแหน่งคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐเดิม กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมทั้งหมด 57 แห่ง

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมตามขั้นตอนของการวิจัยแล้วนำมาวิเคราะห์ปรากฏผลที่จะนำมาเสนอเป็น 7 ตอน การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1 และ 2 เพื่อให้ได้ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 ตอนที่ 3 และ 4 เพื่อให้ได้ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 และตอนที่ 5, 6 และ 7 จะช่วยดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อ 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินคุณลักษณะของคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างผลการประเมินคุณลักษณะคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์กับผลการสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการนำรูปแบบไปตรวจสอบ

ตอนที่ 7 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นช่วยให้เกิดคุณลักษณะในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การอย่างไร โดยผู้วิจัยทำการศึกษาจากเอกสารแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีผลต่อคุณลักษณะในระดับบุคคล ระดับองค์การ และระดับทีมงาน มาวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการวิเคราะห์โดยใช้คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดที่มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

ระดับบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากแนวคิดที่คลัตเตอร์บัคและเคอร์นาแกน (Clutterbuck and Kernaghan, 1995) และกุนเดน กับ ซีสมอม (Gunden and Crissmom, 1992) ได้กำหนดไว้มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยจะรวมเนื้อหาที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันไว้ในข้อเดียวกันดังรายละเอียดข้างล่างนี้

- มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง
- พัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้
- มีความพึงพอใจในงาน
- มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร
- สามารถแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน
- มีการสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้

ระดับทีมงาน ผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดของ คอนเจอร์ และคานูโก (Conger and Kanungo , 1993) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณลักษณะสำหรับทีมงานมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการ
- กำหนดเป้าหมาย
- กำหนดภาระงาน
- กำหนดกฎ เกณฑ์
- มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างหลายช่องทาง
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- มีการเสริมแรงทางบวก

ระดับองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะใช้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ไฟน์ แกน (Finegan , 1993 อ้างถึงใน Clutterbuck and Kernaghan, 1995) กล่าวไว้มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ซึ่งปรากฏรายละเอียดดังนี้

- มีการฝึกอบรมบุคลากรให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีอิสระในการทำงาน
- มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ
- โครงสร้างการบริหารเป็นแบบแนวราบ
- มีคู่มือในการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต
- มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
- สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา
- สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน
- สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สาระ(Content Analysis) ผู้วิจัยได้นำมาสรุปและจำแนกไว้ในตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามที่ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์สาระ(Content Analysis) หลักการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจจำแนกตามระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร

เจ้าของหลักการ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
1.ซาเลย์,เซียส และลามามา(Saleh,Ziad and Lama,2008)	-ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน -ความยึดมั่นผูกพันองค์กร -แก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	- กำหนดเป้าหมายร่วมกัน	-สัมพันธภาพของหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน
2. บรีดดิ้ง (Breeding,2008)	-มีความตระหนักในคุณค่าตนเอง -แก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ -พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้		-สัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เจ้าของหลักการ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
3. บรอนคาโต (Broncato,2007)	- มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	-มีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล -การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	-สัมพันธ์ภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา -ความสัมพันธ์ระหว่าง หน.และลูกน้องเป็น แบบแลกเปลี่ยนต่าง ตอบแทนกัน
4. อัลมาเซบ และจูเลีย (Almaseb & Julia,2007)	- ความตระหนักในคุณค่า แห่งตน -พัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้		-สัมพันธ์ภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา
5. อัลซอบ ,เบอรัเทลเซน และฮอลแลนด์ (Alsop,Bertelsen and Holland 2006)	- มีความตระหนักในคุณค่า แห่งตน - พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้ - มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร - สามารถสอนแนะนำและเป็นแบบอย่างได้	- การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง - ให้เสริมแรงในเชิงบวกได้	- สัมพันธ์ภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา
6. กรีสเลย์ และคนอื่น (Greasley et al,2005)	- มีความไว้วางใจ ผู้ปฏิบัติงาน - มีความยึดมั่นผูกพัน องค์กร	- ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ มาจาก ทีมงาน	-มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่า กระบวนการ -มีคู่มือการปฏิบัติงาน ฯ
7.แมคควิลัน (Mc.Quillan, 2005)		- การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน -ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจาก ทีมงาน	-ความสัมพันธ์ระหว่าง หน.และลูกน้องเป็น แบบแลกเปลี่ยนต่าง ตอบแทนกัน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เจ้าของหลักการ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
8. พอตเตอร์, เดวิตโต และคินซี (Potter, Devito and Kinsey, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> - เสริมสร้างความสามารถของบุคลากร - มีความตระหนักในคุณค่าแห่งตนเอง - แก้ไขปัญหา / จัดการสถานการณ์ต่างๆ ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมายร่วมกัน - แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน - การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารงานเป็นแบบแนวราบ
9. หลิน (Lin, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ - มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ - สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ
10. คอนราด และ ลาชลีย์ (Conrad & Lashley), 2001	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง - มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน - สามารถให้คำติชม, เสริมแรงในทางบวก 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน - การติดต่อสื่อสารเปิดกว้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากร - สัมพันธภาพได้รับการพัฒนา
11. คลาโกวิช (Klakovich), 1996	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - ยึดมั่นผูกพันองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา
12. คลัตเตอร์บัค และเคอร์นากาน (Clutterbuck and Kernaghan)(1995)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความตระหนักในตนเอง - มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร - สามารถแก้ไขปัญหา / จัดการสถานการณ์ต่างๆ ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบการบริหารแบบแนวราบ - มีการฝึกอบรมบุคลากรฯ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เจ้าของหลักการ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
13. คินลอร์ (Kinlaw) , 1995	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ - มีความตระหนักในคุณค่าแห่งตนเอง - ยึดมั่นผูกพันองค์กร - แก้ไขปัญหา / จัดการสถานการณ์ต่างๆ ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร - สัมพันธภาพของหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนและตอบแทนกัน
14. สจ๊วต (Stewart) , 1994	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง - มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน - สอนแนะนำและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการสื่อสารที่เปิดกว้างได้หลายทาง - สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหาร - สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนฯ - ฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน
15. เทบบิท (Tebbit) , 1993	<ul style="list-style-type: none"> - มีความไว้วางใจกัน - มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดี - ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การบังคับบัญชาเป็นแบบกระจายอำนาจ - บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร - มีการกำหนดขอบเขตของงานชัดเจน - มีแนวทางปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างอิสระ
16. คองเกอร์ล คานูโก (Conger , Kanugo) , 1993	<ul style="list-style-type: none"> - มีการสอนแนะนำเป็นแบบอย่างได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถเสริมแรงในทางบวก , ให้คำติชม 	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เจ้าของหลักการ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
17. แครมเมอร์และ ชเมลเลนเบิร์ก (Kramer and Schmalenberg) , 1993	- สอนแนะนำและเป็น แบบอย่างได้		- คู่มือการปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจได้ ตามภาระงาน - สัมพันธภาพของ บุคลากรได้รับการ พัฒนา
18. ไฟน์แกน (Finegan,1993 อ้างถึงใน Clutterbuck and Kernaghan,1995).	- มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร	- ข้อกำหนด กฎเกณฑ์มาจาก ทีมงาน	- สัมพันธภาพระหว่าง หัวหน้าและปฏิบัติงาน เป็นแบบแลกเปลี่ยน
19. คลิฟฟอร์ด และ แชลเลอร์ (Clifford and Chandler) , 1992	- พัฒนาตนเองให้มีความ เชี่ยวชาญได้ - มั่นใจและตระหนักใน คุณค่าแห่งตน - แก้ไขปัญหา / จัดการ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้	-สามารถส่งเสริม เชิงบวก	-เน้นผลลัพธ์มากกว่า กฎระเบียบ
20. ประวิต เอราวรรณ,2548	-สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ -มีความตระหนักในคุณค่าของ ตนเอง	-มีการติดต่อสื่อสารที่ เปิดกว้าง -มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารทั้ง ภายในกลุ่มและ ระหว่างกลุ่ม	-สัมพันธภาพ ปฏิบัติงานได้รับการ พัฒนา
21. อติพร ทองหล่อ ,2546	-แก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ ต่างได้ -ตระหนักในคุณค่าตนเอง -พัฒนาตนเองให้เป็น ผู้เชี่ยวชาญได้		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เจ้าของหลักการ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
22.อวยพร ตัณมุขยกุล, 2540	-ตระหนักในคุณค่าตนเอง -แก้ไขปัญหา/จัดการ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ -สอนแนะนำเป็นแบบอย่าง ได้		
23.จินตนา ชูนิพันธ์, 2539	-มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -แก้ไขปัญหา/จัดการ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้	-กำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน -ข้อกำหนด กฎเกณฑ์มาจาก ทีมงาน	
24.ศิริพร ตันติพูนวินัย, 2538	-แก้ไขปัญหา/จัดการ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้	-มีการสื่อสารที่ เปิดกว้าง -มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล -ข้อกำหนด กฎเกณฑ์มาจาก ทีมงาน	-การบริหารเป็นแบบ แนวราบ

ผลจากการวิเคราะห์สาระจากหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีผู้ศึกษาไว้พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดคุณลักษณะในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ตามแนวคิดของผู้ศึกษาบางท่านจะมีแต่คุณลักษณะเฉพาะบุคคล หรือทีมงาน ไม่กล่าวถึงองค์กร หรือบางท่านกล่าวถึงเฉพาะบุคคลกับองค์กร โดยภาพรวมจะพบว่าในหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือองค์กร และน้อยที่สุดคือทีมงาน

2. นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สาระมาวิเคราะห์ต่อด้วยวิธีการจำแนกประเภทข้อมูล (Typological analysis) โดยการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกตามเจ้าของแนวคิดและคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรที่เจ้าของ

แนวคิดกล่าวถึงไว้เพื่อจะวิเคราะห์ว่าในแต่ละคุณลักษณะนั้น มีผู้กล่าวถึงไว้ มีใครบ้าง เพื่อที่จะนำไปใช้ในการเลือกคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามระดับต่าง ๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำแนกข้อมูล (Typological analysis) เรียงตามระดับคุณลักษณะของ การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเจ้าของหลักการ

คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ระดับบุคคล	1.มีความตระหนักในคุณค่าแห่งตน	2.พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้	3. มีความพึงพอใจในงาน	4. แก้ไขปัญหา/การจัดการสถานการณ์ได้	5.มีความยึดมั่นผู้พันองคการ	6. มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน	7. สามารถอดทน แนะนำเป็นแบบอย่างได้
Saleh,Ziad & Lama,2008	1	x			x	x		
Breeding, 2008	2	x	x		x			
Broncato, 2007	3		x					
Almaseb & Julia ,2007	4	x	x					
Alsop Bertelsen and Holland, 2006	5	x	x			x		x
Greasley & King , 2005	6					x	x	
Mc. Quillan , 2005	7							
Potter,Devito & Kinsey,2004	8							
Lin , 2002	9		x				x	
Conrad & Lashley, 2001	10			x			x	
Klakovich, 1996	11		x	x		x		x
Clutterbuck and Kernaghan, 1995	12	x	x	x	x	x	x	x
Kinlaw, 1995	13	x	x		x	x		
Stewart , 1994	14		x				x	x
Tebbitt, 1993	15					x	x	
Conger & Kanugo , 1993	16							x
Kramer & Schmalenberg,1993	17							x
ประวัติ, 2549	18	x	x		x			
อติพร, 2546	19	x	x		x			
อวยพร, 2540	20	x			x			
จินตนา, 2539	21		x		x			
ศิริพร, 2538	22				x			

ตารางที่ 5 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ได้รับการ เสริมสร้างพลังอำนาจ	ระดับที่ทำงาน	1. กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบ ของทีมงาน	2. มีภาพระตางงานแตกเปลี่ยนข้อมูล	3. การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	4. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน	5. ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ มาจากทีมงาน	6. มีความสามารถส่งเสริมในเชิงบวก
Saleh,Ziad & Lama,2008	1				x		
Breeding, 2008	2						
Broncato, 2007	3		x	x			
Almaseb & Julia ,2007	4						
Alsop Bertelsen and Holland, 2006	5			x			x
Greasley & King , 2005	6					x	
Mc. Quillan , 2005	7				x	x	
Potter,Devito & Kinsey,2004	8		x	x	x		
Lin , 2002	9						
Conrad & Lashley, 2001	10	x	x	x		x	
Klakovich, 1996	11	x					
Clutterbuck and Kernaghan, 1995	12		x			x	
Kinlaw, 1995	13			x			x
Stewart , 1994	14		x	x			
Tebbitt, 1993	15	x				x	
Conger & Kanugo , 1993	16		x				x
Kramer & Schmalenberg,1993	17						
ประวีต, 2549	18	x	x	x			
อติพร, 2546	19						
อวยพร, 2540	20						
จินตนา, 2539	21				x	x	
ศิริพร, 2538	22		x	x			x

ตารางที่ 5 (ต่อ)

คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ระดับองค์การ	1. สายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ	2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ มากกว่ากระบวนการ	3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพ	4. สัมพันธภาพบุคลากรได้รับการพัฒนา	5. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทน	6. มีการฝึกอบรมให้บุคลากรใหม่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ	7. มีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้
Saleh,Ziad & Lama,2008	1				x	x		
Breeding, 2008	2				x	x	x	
Broncato, 2007	3				x	x	x	
Almaseb & Julia ,2007	4					x		
Alsop , 2006	5				x			
Greasley & King , 2005	6	x	x				x	x
Mc. Quillan , 2005	7	x				x		
Potter,Devito & Kinsey,2004	8	x	x					
Lin , 2002	9		x	x				x
Conrad & Lashley, 2001	10			x	x		x	x
Klakovich, 1996	11			x	x			
Clutterbuck, 1995	12	x		x			x	x
Kinlaw, 1995	13		x	x		x		
Stewart , 1994	14					x	x	
Tebbit, 1993	15	x		x			x	x
Conger & Kanugo , 1993	16	x		x				
Kramer & Schmalenberg,1993	17							
ประวิต, 2549	18				x			
อติพร, 2546	19						x	x
อวยพร, 2540	20							
จินตนา, 2539	21							
ศิริพร, 2538	22	x						

จากตารางแสดงผลการวิเคราะห์แบบจำแนกข้อมูล(Typological analysis) พบว่าคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคลนั้น ในเรื่องความตระหนักในคุณค่าแห่งตนจะมีผู้กล่าวไว้มากที่สุด นอกจากนี้ในเรื่องของการแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

และการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ก็จะมีผู้กล่าวไว้มากเป็นลำดับรองลงมา ส่วนในระดับที่มงานนั้นคุณลักษณะที่มีผู้กล่าวไว้มากจะเป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ส่วนในระดับองค์กร นั้นส่วนมากจะเป็นเรื่องของการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีอิสระในการทำงาน การบริหารงานเป็นแบบแนวราบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะฯ ทั้งในระดับบุคคล ระดับที่มงาน และระดับองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์ที่ต่อด้วยการจำแนกข้อมูลก็จะพบว่า มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงไว้ในแต่ละคุณลักษณะเป็นจำนวนหลายท่าน แสดงให้เห็นว่าเป็นคุณลักษณะที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานสมควรที่จะนำมาเสริมสร้างในรูปแบบต่อไป ซึ่งคุณลักษณะในแต่ละด้านนั้นจะมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

ระดับบุคคล คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1 ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีความเข้าใจและมั่นใจในตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างไม่ทอดย

2 ความพึงพอใจในงานมีความรู้สึกมั่นใจว่าทำงานได้ดีมีความสุขกับการทำงานในตำแหน่งคนบตี และเชื่อมั่นว่างานในหน้าที่ที่รับผิดชอบนี้มีความสำคัญต่อสังคมมาก

3 สามารถแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยไม่เอาความคิดของตนเองเป็นหลัก และสามารถจัดลำดับของการทำงานได้

4 มีความยึดมั่นผูกพันองค์กรสามารถปฏิบัติงานตามกฎ กติกาของสังคมโดยไม่รู้สึกได้แย้ง สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นได้โดยง่าย มีความรักและห่วงแหนหน่วยงานที่ตนเองดูแลอยู่

5 สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้ยอมรับวิธีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง

6 มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นคงในการทำงานตามแนวคิดหรือเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมกำหนด มีความพร้อมที่จะส่งเสริม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน

7 สามารถสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้จะต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการทำงาน ให้คำติชมที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

ระดับทีมงาน คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. มีความสามารถส่งเสริมในเชิงบวกจะต้องสนับสนุนและเชื่อมั่นในความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยสร้างรูปแบบแนวคิดที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างหลายช่องทางให้ความสำคัญกับระบบการสื่อสารที่ อาจจะมีทั้งที่เป็นรูปแบบ หรือนอกรูปแบบ มีโอกาสติดต่อสื่อสารกันได้มากกว่า 1 ช่องทาง
3. กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของผู้ร่วมงานข้อกำหนด ของการทำงาน บทบาท ภาระงาน ต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนด เป็นคำมั่นสัญญาร่วมกันเป็นคุณลักษณะที่ คนบดเคี้ยวได้ดำเนินการและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก
4. ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสายงานได้มีโอกาสร่วมกันกำหนด เพื่อให้เกิดความรู้สึกกับผิชอบร่วมกัน
5. ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงานระเบียบข้อบังคับมาจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนด และก่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน
6. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มาแลกเปลี่ยนข้อมูล อาจจะเป็นการประชุม หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มาพบปะกันเพื่อการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ทั้งนี้อาจจะเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ภายในคณะฯ เป็นที่แพร่หลายและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก

ระดับองค์การ คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. มีการฝึกคนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยเฉพาะบุคลากรใหม่จะ ได้เรียนรู้ และมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมั่นใจมีอิสระในการตัดสินใจ
2. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบการบริหารจัดการในคณะครุศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์ปัจจุบันนี้เป็นแบบกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดพลัง อำนาจ
3. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ตัดสินใจได้ตามขอบเขต มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของ ผู้ปฏิบัติงาน
4. มุ่งเน้นผลลัพธ์ มากกว่ากระบวนการไม่ยึดติดอยู่กับกระบวนการ หรือกฎ ระเบียบมากนัก การทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผล มีความคล่องตัว
5. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างให้ความสำคัญกับระบบการสื่อสารที่อาจจะมีทั้งที่เป็น รูปแบบ หรือนอกรูปแบบ มีโอกาสติดต่อสื่อสารกันได้มากกว่า 1 ช่องทาง

6. สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนาคนบดึ่มีความเชื่อมั่นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรจะช่วยให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน เป็นประโยชน์ในการประสานงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายในการทำงาน

7. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และตอบแทนซึ่งกันและกันมีการยอมรับลูกน้องมีความผูกพันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ส่งเสริมและสนับสนุนและให้รางวัลแก่ลูกน้องที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ เป็นการสร้างความคุ้นเคย และบรรยากาศที่เอื้ออาทรต่อกัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาเอกสารเรื่องปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) โดยการนำมาจัดรวบรวมไว้เป็นหัวข้อ พิจารณาถึงเนื้อหาที่เหมือนกันหรือคล้ายกันมีใจความทำนองเดียวกัน นำมารวมเป็นข้อเดียวกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เจ้าของแนวคิด	ปัจจัยสร้าง	ปัจจัยเสริม
1.โควี(Covey), 1991		1. การมีส่วนร่วมของรับบริการและผู้ให้บริการ 2. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการนิเทศตนเองของผู้ปฏิบัติงาน
2.เทบพิท (Tebbitt, 1993)	1.วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต้องให้การยอมรับส่งเสริมค่านิยมและความสำคัญของบุคลากร 2.ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดี จะต้องมีการสื่อสารจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติตนร่วมกันของบุคลากร 3.ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อสื่อสารของบุคลากร	1.ความคิดริเริ่มของผู้บริหารในการวางแผน ต้องควบคุมให้อยู่ในข้อตกลงของประชาคม 2. มีความมุ่งมั่นในการนำแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการบริหาร

ตารางที่ 6 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ปัจจัยสร้าง	ปัจจัยเสริม
2.เทบบิท (Tebbitt, 1993)(ต่อ)	4.องค์การต้องให้การสนับสนุนการตัดสินใจใน การปฏิบัติตนของบุคลากรและยอมรับความ ล้มเหลวได้ 5.มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออาทร มีความเป็นกันเอง	
3.ฮอคส์ (Hawks, 1992)	1.การมีสิ่งแวดล้อมที่อบอุ่นเอื้ออาทรมีความ เป็นกันเอง 2.มีวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน 3.การมีข้อผูกพันที่ตกลงร่วมกันในการ ดำเนินงาน ต้องหาทางเลือกหลายๆทาง	
4.คีวีพร (2538)	1.ผู้บริหารต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตและมี ความเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับ คนอื่นจะช่วยให้ตนเองมีพลังอำนาจเพิ่มขึ้น 2.โครงสร้างขององค์การต้องเอื้อต่อการเสริมสร้าง ให้บุคคลอื่นได้พัฒนาตนเอง	
5.โฮแคนสันและ โฮเมค (Hokanson and Hromek 1992)	1.บรรยากาศดูแลเอาใจใส่กัน มีความไว้วางใจกัน 2.มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ผู้อื่น 3.มีความมอบน้อมยอมรับและให้เกียรติผู้อื่น	
6.คินลอร์ (Kinlaw, 1995)		1.ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหาร ที่จะนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการ เสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ 2.บุคลากรมีส่วนร่วมในการ วางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติตนในองค์การ 3.การมีส่วนร่วมของรับบริการ และผู้ให้บริการ 4.มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง และเปิดเผย

ตารางที่ 6 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ปัจจัยสร้าง	ปัจจัยเสริม
7.คอนเจอร์ และคานูโก (Conger and Kanungo, 2001)	1.การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ 2.สไตล์การบริหารที่ส่งเสริมลูกน้องที่ทำดี 3.การตั้งเป้าหมายขององค์การ	1.ขั้นตอนของระบบการ ดำเนินงาน 2.โครงสร้างการบริหารงาน 3.การให้รางวัลที่เป็นธรรม 4.บุคลากรมีอำนาจในการ ตัดสินใจ
8.เคลลีและเคล ลี (Kelly and Kelly, 2001)	ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	1.สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในองค์กร 2.ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมาย
9.สปรีตเซอร์ (Spreitzer, 1996)	1.วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมสนับสนุนโดย เน้นการมีส่วนร่วมและมีความไว้วางใจในการ ปฏิบัติงาน 2.การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานและ องค์การที่ถูกต้องชัดเจน	
10.คาตุลาและ คณะ (Katula et al., 2006)	1.สร้างความภูมิใจในความสำเร็จของงานในแต่ ละคน 2.ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอและเป็นในเชิงบวก 3.ให้กำลังใจและโอกาสเมื่อบุคลากรทำงาน ผิดพลาด	
11.อัลมาเซบ และจูเลีย (Almaseb and Julia, 2007)	1.ความศรัทธาในคำสอนของศาสนา ความ เชื่อถือเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ 2.การศึกษาจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะ ส่งผลถึงการปฏิบัติงาน 3.ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน จะสร้างความ มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานประสพ ความสำเร็จ	การรักษาเกียรติภูมิของ ครอบครัวจะเป็นตัวควบคุม ความประพฤติ ปฏิบัติแต่สิ่งที ดี งามซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ

ตารางที่ 6 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ปัจจัยสร้าง	ปัจจัยเสริม
12.บรอนคาโต (Brancato, 2007)	1.การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน จะนำไปสู่ความสำเร็จ 2.การสร้างความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานทั้ง ภายในและภายนอก จะเป็นการสร้าง เครือข่ายและนำไปสู่ความสำเร็จ 3.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ส่งเสริมความก้าวหน้าของ ผู้ปฏิบัติงาน
13.หลิน (Lin, 2002)	1.การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง 2.วัฒนธรรมองค์การที่มีความไว้วางใจและ ช่วยเหลือร่วมมือกัน มีการกระจายงาน 3.มีการติดต่อสื่อสารที่ดี รวดเร็ว	1.การให้รางวัลตอบแทนความ ดีอย่างยุติธรรม 2.มีการพัฒนาบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง
14.พอตเตอร์, เดวิดโตและคินซี (Potter, Devito, and Kinsey, 2004)	1.โครงสร้างการบริหารเป็นแบบกระจาย อำนาจ 2.การติดต่อสื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล 3.การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร	
15.แมคคิล แลน (McQuillan, 2005)	1.การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ 2.ผู้บริหารต้องไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน สอนและ มอบความไว้วางใจให้ตัดสินใจ 3.บรรยากาศในการทำงานที่ช่วยเหลือเกื้อกูล กัน	

ผลจากการวิเคราะห์สาระจากการศึกษาหลักการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
แล้วนำมาจัดกลุ่ม โดยรวบรวมข้อที่มีสาระเดียวกันไว้ในข้อเดียวกัน ผลการจัดกลุ่มปรากฏดังนี้

ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน
2. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของบุคลากร

3. องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยอมรับความผิดพลาด ล้มเหลวและให้โอกาสแก้ตัว
4. ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิต และเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่น จะช่วยส่งเสริมให้ตนเองมีพลังอำนาจด้วย
5. มีการติดต่อสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งภายในงานและระหว่างงาน
6. มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และเพียงพอ
7. รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องทำดี

เสร็จแล้วนำไปจำแนกข้อมูล(Typological analysis) เพื่อจะพิจารณาดูว่าปัจจัยสร้าง มีจำนวนผู้ศึกษาไว้มีจำนวนกี่ท่าน ดังได้นำเสนอไว้ในตาราง ที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยวิธีการจำแนกข้อมูล(Typological analysis)

เนื้อหา	ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	1. มีวิสัยทัศน์ พลังใจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน	2. ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิตและเชื่อว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้อื่นจะช่วยเพิ่มตนเองด้วย	3. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4. องค์กรต้องสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานและยอมรับความผิดพลาดล้มเหลว	5. มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลภายใน	6. ระเบียบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนเพียงพอ	7. รูปแบบการบริหารของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องให้ทำดี
Almaseb & Julia, 2007	1		x		x			x
Broncato , 2007	2	x		x		x		
Katula , 2006	3				x		x	
McQuillan , 2005	4	x			x		x	
Potter , Devito & Kinsey, 2004	5			x		x		
Lin , 2002	6	x				x		x
Conger & Kanungo, 2001	7	x					x	x
Gomez , 2001	8			x				
Kelly and Kelly, 2001	9	x						
Spreitzer , 1996	10	x				x		x
Kinlaw , 1995	11		x			x	x	
Tebbitt , 1993	12	x		x	x	x		x
Hokanson , 1992	13	x			x	x		
Hawks , 1992	14	x			x	x		
Covey , 1991	15							
ศิริพร, 2538	16		x					x

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะมีผู้ศึกษาไว้มากแสดงถึงความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้การกระจายอำนาจให้ลูกน้องได้ตัดสินใจ และต้องยอมรับถ้าหากเกิดการผิดพลาดก็มีความสำคัญเช่นกัน การติดต่อสื่อสารก็จะเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน

ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้นำมาจัดกลุ่มได้ดังนี้

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. โครงสร้างของการบริหารงานต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน
3. การให้รางวัลตอบแทนความดีต้องเป็นธรรม และส่งเสริมคนทำดี

จากนี้ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อโดยวิธีการจำแนกข้อมูล(Typological analysis) ซึ่งปรากฏผลตามที่ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยวิธีการจำแนกข้อมูล(Typological analysis)

เนื้อหา	ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	2. โครงสร้างการบริหารงานต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน	3. การให้รางวัลตอบแทนความดีต้องเป็นธรรมและส่งเสริมคนทำดี
Almaseb & Julia, 2007	1			x
Broncato , 2007	2		x	
Katula , 2006	3			
Mc Quillan , 2005	4			
Potter , Devito & Kinsey, 2004	5			x
Lin , 2002	6		x	x
Conger & Kanungo, 2001	7	x	x	x
Gomez , 2001	8			
Kelly and Kelly, 2001	9	x	x	
Spreitzer , 1996	10			
Kinlaw , 1995	11	x	x	
Tebbitt , 1993	12	x	x	

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะเป็นเรื่องของโครงสร้างของการบริหารต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการมีส่วนร่วมในการวางแผน การให้รางวัลตอบแทนความดีที่เป็นธรรม และส่งเสริมคนทำดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดพลังอำนาจ

ผลสรุปปัจจัยสร้าง และปัจจัยเสริม ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผลจากการวิเคราะห์สาระ (Content analysis) และการจำแนกข้อมูล (Typological analysis) สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยสร้าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะประกอบด้วย

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการกำหนดและการตัดสินใจร่วมกัน และมุ่งเน้นที่การบรรลุตามเป้าหมายมากกว่าการยึดติดกับกฎ ระเบียบ ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น เพราะการมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้นมาจากตนเองจึงเกิดความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการติดต่อประสานงานที่ดี การร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทำได้โดยง่ายขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

3. องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยอมรับความผิดพลาด ล้มเหลวและให้ออกสแก้ตัว จะช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบมากขึ้น จะส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิต และเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่น จะช่วยส่งเสริมให้ตนเองมีพลังอำนาจด้วย ความเชื่อดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารมีพลังอำนาจในการบริหารจัดการในวงกว้างมากขึ้น จะได้บุคลากรที่เก่ง คิดเป็น ทำเป็นมาทำงาน และช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้

5. มีการติดต่อสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งภายในงานและระหว่างงาน จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี มีผลต่อการพัฒนางานไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ

6. มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และเพียงพอ การได้รับข้อมูลย้อนกลับเปรียบเสมือนกระจกเงา ที่ช่วยให้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

7. รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องทำดี การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จของงานที่ทำ ได้ทำงานตามความต้องการที่ตนเองถนัด ไม่ใช่มาจากการบีบบังคับ หรือเพราะผลตอบแทน แต่ทำด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้น

ปัจจัยทั้งหมดนี้จะช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายได้ดีขึ้น ดังนั้นตามปัจจัยทั้ง 7 ข้อนี้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งผู้ที่ดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจควรต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย

ปัจจัยเสริม เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายซึ่งจะประกอบด้วย

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยการกระจายความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ผลงานขององค์การดีขึ้น

2. โครงสร้างของการบริหารงานต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน มีอำนาจในการจัดการกับงานของตนเองได้ ปรับเปลี่ยนจากการสั่งงานมาเป็นผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเอง ความผิดพลาดในงานให้ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

3. การให้รางวัลตอบแทนความดีต้องเป็นธรรม และส่งเสริมคนทำดี การพิจารณาความดี ความชอบต้องส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ การให้รางวัลต้องช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติและพัฒนางาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินคุณลักษณะของคนบดตะกั่ว/ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของคนบดตะกั่วที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้วิธีทางสถิติหาค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแยกเป็นรายด้านตามคุณลักษณะในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติปรากฏตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะคนบดตะกั่วที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แยกตามรายด้านของคุณลักษณะ

คุณลักษณะฯ	\bar{x}	SD
ระดับบุคคล		
1.ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน	4.26	.520
2.ความพึงพอใจในงาน	4.34	.375
3.การแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่างๆได้	4.04	.520
4.มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร	3.86	.557
5.สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้	3.86	.297
6.มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน	3.36	.355
7.สามารถสอน แนะนำเป็นแบบอย่างได้	3.40	.518
ระดับทีมงาน		
8.สามารถส่งเสริมในเชิงบวกได้	4.10	.534
9.มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	4.19	.500
10.กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของผู้ร่วมงาน	4.35	.548
11.ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนดเป้าหมายของงาน	4.20	.529
12.ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน	3.99	.491
13.มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน	4.16	.563
ระดับองค์กร		
14.มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่	3.23	.519
15.สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ	3.77	.564
16.มีคู่มือการปฏิบัติงาน	3.83	.460

ตารางที่ 9 (ต่อ)

คุณลักษณะฯ	\bar{x}	SD
17. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ	3.01	.319
18. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี	3.86	.637
19. สัมพันธภาพได้รับการพัฒนา	4.16	.652
20. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน	3.64	.706

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาแปลผลเพื่อพิจารณาถึงระดับของคุณลักษณะแต่ละด้านว่าจะอยู่ในระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้คือ

$$\text{ระดับสูง} = \bar{X} + 1SD$$

$$\text{ระดับปานกลาง} = \bar{X} \pm 1SD$$

$$\text{ระดับต่ำ} = \bar{X} - 1SD$$

ผลปรากฏว่าทุกคุณลักษณะจะอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า สภาพคุณลักษณะของคนที่ดีถ้าได้รับการพัฒนาโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ก็จะช่วยเพิ่มศักยภาพมากขึ้น เพราะตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่อัลซอป, เบอ์เทิลเซนและฮอลแลนด์ (Alsop, Bertelsen, and Holland, 2006) ได้กล่าวไว้ว่าจะช่วยเพิ่มความสามารถของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ด้วยวิธีการทางสถิติโดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแยกรายด้านตามคุณลักษณะในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ แยกตามรายด้านของคุณลักษณะ

คุณลักษณะฯ	\bar{x}	SD
ระดับบุคคล		
1.ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน	4.10	.566
2.ความพึงพอใจในงาน	4.42	.560
3.การแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่างๆได้	4.17	.482
4.มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร	4.30	.613
5.สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้	4.36	.650
6.มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน	4.08	.628
7.สามารถสอน แนะนำเป็นแบบอย่างได้	4.27	.488
ระดับทีมงาน		
8.สามารถส่งเสริมในเชิงบวกได้	3.98	.647
9.มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	4.14	.824
10.กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของผู้ร่วมงาน	4.41	.757
11.ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนดเป้าหมายของงาน	4.18	.691
12.ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน	4.02	.762
13.มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน	4.45	.548
ระดับองค์กร		
14.มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่	3.98	.792
15.สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ	4.25	.586
16.มีคู่มือการปฏิบัติงาน	3.88	.740
17.มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ	4.03	.623
18.มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี	3.93	.661
19.สัมพันธภาพได้รับการพัฒนา	4.10	.625
20.สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน	4.16	.608

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาแปลผลเพื่อพิจารณาถึงระดับของคุณลักษณะแต่ละด้านว่าจะอยู่ในระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำ ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้คือ

$$\text{ระดับสูง} = \bar{X} + 1SD$$

$$\text{ระดับปานกลาง} = \bar{X} \pm 1SD$$

$$\text{ระดับต่ำ} = \bar{X} - 1SD$$

ปรากฏว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีก็จะอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้านแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในสภาพปัจจุบันนี้จะมีระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจปานกลาง ดังนั้นถ้าหากมีการพัฒนาโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจก็จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้มีความสามารถในการปฏิบัติได้ดีขึ้น

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างผลการประเมินคุณลักษณะคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ กับผลการสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

นำผลการวิเคราะห์ทางสถิติของผลการประเมินคุณลักษณะคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวคณบดีเอง กับสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งเป็นเรื่องของการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานในหน้าที่คณบดีที่ทำอยู่ในปัจจุบันมาทดสอบทางสถิติโดยวิธี t-test dependent samples เพื่อจะพิจารณาว่าคุณลักษณะด้านใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ก็จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ คุณลักษณะด้านใดที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลการทดสอบทางสถิติ t-test เป็นรายด้านปรากฏผลตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สรุปความแตกต่างเป็นรายด้านระหว่างผลการประเมินคุณลักษณะคนปดี คณะครู
ศาสตร์/ศึกษาศาสตร์กับผลการสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนปดีคณะ
ศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

คุณลักษณะฯ	ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับองค์กร
ระดับบุคคล			
1.ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน	1.716		
2.ความพึงพอใจในงาน	-1.234		
3.การแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่างๆได้	-1.660		
4.มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร	-4.221**		
5.สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้	-6.677**		
6.มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน	-8.346**		
7.สามารถสอน แนะนำเป็นแบบอย่างได้	-10.832**		
ระดับทีมงาน			
8.สามารถส่งเสริมในเชิงบวกได้		1.042	
9.มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง		.362	
10.กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของผู้ร่วมงาน		-538	
11.ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนดเป้าหมายของงาน		.207	
12.ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน		-.281	
13.มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน		-3.024**	
ระดับองค์กร			
14.มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่			-5.504**
15.สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ			-6.105**
16.มีคู่มือการปฏิบัติงาน			-.408
17.มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ			-11.262**
18.มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี			-.596
19.สัมพันธ์ภาพได้รับการพัฒนา			.571
20.สัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบ แลกเปลี่ยนตอบแทนกัน			-4.562**

**P <.01

ผลการทดสอบความแตกต่างพบว่าคุณลักษณะรายด้านที่เป็นลักษณะส่วนตัวของคณบดีต่ำกว่าสภาพที่ดำเนินงานอยู่ หรือปฏิบัติอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รวมทั้งสิ้น 9 รายด้าน ด้วยกันคือ

ระดับบุคคล

1. ความยึดมั่นผูกพันองค์กร
2. สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้
3. มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน
4. สามารถสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้

ระดับทีมงาน

5. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

ระดับองค์กร

6. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่รู้ลึกอิสระในการทำงาน
7. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ
8. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
9. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

คุณลักษณะที่ต่างกัันนี้จะเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของคณบดีให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการนำรูปแบบไปตรวจสอบ

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบที่สร้างขึ้นตามหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจไปตรวจสอบ (Investigation) การใช้งานโดยวิธีการการนำรูปแบบไปทดลองใช้กับกลุ่มคณบดีที่ได้สุ่มตัวอย่างมาจำนวน 24 คน แบ่งกลุ่มการทดลองใช้เป็นรายภาคคือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคอีสาน และภาคใต้ วิธีการทดลองใช้เพื่อตรวจสอบรูปแบบให้กลุ่มทำกิจกรรมตามกระบวนการ ทุกขั้นตอนแล้วเก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมาเก็บข้อมูลภายหลังการตรวจสอบ แล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยวิธีการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินก่อนการทดลองใช้รูปแบบ เพื่อจะดูแนวโน้ม(trend) ของการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงการเปรียบเทียบผลการประเมินคุณลักษณะของคนดีก่อนการตรวจสอบกับ
ภายหลังจากตรวจสอบรูปแบบ

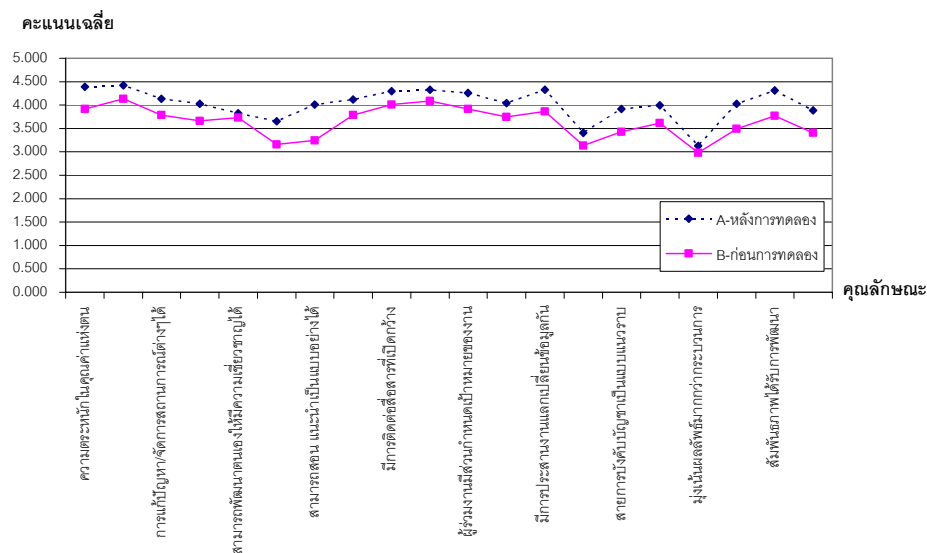
คุณลักษณะ		\bar{X}	SD
ความตระหนักในคุณค่าตนเอง	ก่อนการตรวจสอบ	3.917	.387
	หลังการตรวจสอบ	4.385	.472
ความพึงพอใจในงาน	ก่อนการตรวจสอบ	4.133	.337
	หลังการตรวจสอบ	4.417	.343
แก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ฯ	ก่อนการตรวจสอบ	3.783	.328
	หลังการตรวจสอบ	4.133	.474
ยึดมั่นผูกพันองค์กร	ก่อนการตรวจสอบ	3.658	.384
	หลังการตรวจสอบ	4.025	.570
พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้	ก่อนการตรวจสอบ	3.729	.264
	หลังการตรวจสอบ	3.826	.328
ไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน	ก่อนการตรวจสอบ	3.160	.280
	หลังการตรวจสอบ	3.653	.337
สอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้	ก่อนการตรวจสอบ	3.240	.469
	หลังการตรวจสอบ	4.010	.414
สามารถส่งเสริมในเชิงบวก	ก่อนการตรวจสอบ	3.781	.332
	หลังการตรวจสอบ	4.115	.460
การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง	ก่อนการตรวจสอบ	4.010	.534
	หลังการตรวจสอบ	4.292	.415
กำหนดภาระโดยความ เห็นชอบของทีมงาน	ก่อนการตรวจสอบ	4.083	.487
	หลังการตรวจสอบ	4.323	.457
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมกำหนด เป้าหมาย	ก่อนการตรวจสอบ	3.917	.470
	หลังการตรวจสอบ	4.260	.530
ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจาก ทีมงาน	ก่อนการตรวจสอบ	3.750	.404
	หลังการตรวจสอบ	4.042	.428
มีการประสานงานแลกเปลี่ยน ข้อมูล	ก่อนการตรวจสอบ	3.865	.499
	หลังการตรวจสอบ	4.323	.414

ตารางที่ 12 (ต่อ)

คุณลักษณะ		\bar{X}	SD
มีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน ฯ	ก่อนการตรวจสอบ	3.135	.417
	หลังการตรวจสอบ	3.406	.416
สายการบังคับบัญชาเป็นแบบ แนวราบ	ก่อนการตรวจสอบ	3.431	.434
	หลังการตรวจสอบ	3.917	.624
มีคู่มือการปฏิบัติงาน ฯ	ก่อนการตรวจสอบ	3.615	.417
	หลังการตรวจสอบ	3.990	.400
มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่า กระบวนการ	ก่อนการตรวจสอบ	2.979	.207
	หลังการตรวจสอบ	3.125	.304
มีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี	ก่อนการตรวจสอบ	3.490	.365
	หลังการตรวจสอบ	4.021	.667
สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับ การพัฒนา	ก่อนการตรวจสอบ	3.77	.561
	หลังการตรวจสอบ	4.313	.507
สัมพันธภาพของหน.และลูกน้อง เป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน	ก่อนการตรวจสอบ	3.406	.531
	หลังการตรวจสอบ	3.885	.688

จากตารางแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคุณลักษณะคณบดีฯ สูงขึ้นทุกด้านภายหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นกิจกรรมที่บรรจุไว้ในรูปแบบถ้าหากได้รับการพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น ก็จะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะตามเป้าหมายได้ อนึ่งเพื่อเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนขึ้นผู้วิจัยได้นำมาเขียนรูปกราฟในแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 แสดงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะรายด้านของคณบดีภายหลังจากการทำกิจกรรม



จากแผนภาพที่ 5 แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของคุณลักษณะคณบดีแล้วยังแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะระดับบุคคล ระดับทีมงานนั้นสิ้นกราฟจะหักเหขึ้นลงน้อยกว่าระดับองค์การ เมื่อเทียบกับผลการทดสอบความแตกต่างคุณลักษณะรายด้านของผลประเมิณฯกับผลการเสริมสร้างฯ ก็พบว่าคุณลักษณะระดับองค์การเป็นรายด้านนั้นมีความแตกต่างกันมากกว่าระดับอื่น ๆ

2. ประเมินผลโดยผู้เข้าร่วมกิจกรรม และผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ประเมินโดยผู้เข้าร่วมประชุม จะให้ผู้เข้าร่วมประชุมประเมินผลใน 4 ด้านดังนี้คือ

2.1.1 ความเหมาะสมของเนื้อหา ตามที่ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบที่นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางเอกสารเกี่ยวกับหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ และแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ปัจจัยสร้าง ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มาจัดทำเนื้อหาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่นเดียวกันทั้งกลุ่ม ก่อนดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ผล

2.1.2 สื่อ กิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินงาน ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมประเมินและให้ข้อคิดเห็นถึงความเหมาะสมของสื่อและกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

2.1.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน มีความเหมาะสมเพียงใด สามารถให้โอกาสผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพียงพอหรือไม่

2.1.4 ขนาดของกลุ่มที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม เหมาะสมมาก-น้อยเพียงใด จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม 4-5 ท่าน เมื่อเทียบกับเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม 6 ชั่วโมงสามารถให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับรู้เรื่องราวที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไปได้หรือไม่ ผลการประเมินผู้วิจัยได้สรุปไว้ในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงผลการประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้เข้าร่วมประชุม

หัวข้อประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
1. ความเหมาะสมของเนื้อหา	-เหมาะสมสำหรับเนื้อหา	-ใช้เวลาในการศึกษาเนื้อหา มาก มีผลต่อกิจกรรมอื่น
2. สื่อที่ใช้ กิจกรรมที่ใช้	-สื่อที่ใช้เหมาะสมดี	
1 กิจกรรมรู้จักและเข้าใจตนเอง -ตรวจสอบตนเอง	-เหมาะสมดี ผลการสำรวจใกล้เคียงความจริงมาก	
2.2 กิจกรรมสะท้อนคิด		
2.2.1 เขียนและอภิปรายรูปคนปั้น ต้นไม้	-เหมาะสมดี จะสะท้อนคิดให้เห็นคุณลักษณะของตน	-ในรูปแบบควรกำหนดว่าท่านจะเป็นคนบดใครคนที่อยู่ตรงไหน
2.2.2 เขียนอภิปรายพฤติกรรมลา	-เหมาะสมดี ช่วยเชื่อมโยงให้เข้าใจได้ดี	
2.3 ดู วีดีโอ ตัวอย่างการพัฒนาองค์การโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ	-เหมาะสมดีมาก	-เสียงไม่ค่อยดี และอยากได้เสียงบรรยายเป็นภาษาไทย
3. ระยะเวลาในการทำกิจกรรม	-เวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม 3 กิจกรรมน้อยไป	-กิจกรรมที่ 3 ดูวีดีโอ น่าจะมีเวลาอภิปรายมากกว่านี้
4. ขนาดของกลุ่ม	-เหมาะสมดีแล้ว	-ในแต่ละกลุ่มที่ทำกิจกรรมจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้อภิปราย นำเสนอสิ่งที่ตนคิดหรือทำโดยไม่มีการตัดสินว่าผิดหรือถูก

2.2 ประเมินผลโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านสื่อ 1 ท่าน ด้านหลักสูตร การอบรม 1 ท่าน และด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 1 ท่าน ทำการประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบ ทั้งหมด 10 ด้านด้วยกัน ผลการประเมินผู้วิจัยนำมาเสนอในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	ลักษณะของรูปแบบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่มี ความเห็น	ไม่ เหมาะสม	
1.	รูปแบบเป็นแบบ Semantic Model ใช้ ภาษาเขียนอธิบายและแสดงให้เห็น ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ	3			ใช้ภาษาให้รัดกุม กระชับ เข้าใจง่าย
2.	ตามรูปแบบนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Kinlaw เรื่องกลยุทธการเสริมสร้างพลัง อำนาจ	3			
3.	ลักษณะสำคัญของรูปแบบยึดหลักการ เรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ แบบมีส่วนร่วม	3			
4.	การใช้สื่อผสม e-training เพื่อการ เรียนรู้หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3			ดี ทำให้เกิดการ เรียนรู้หลายสัมผัส
5.	กิจกรรมที่ช่วยให้รู้จักและเข้าใจตนเอง	2	1		ระบุกิจกรรมให้ ตรงประเด็น
6.	กิจกรรมสะท้อนคิด (1.1, 1.2, 2)	3			เป็นกิจกรรมที่ช่วย ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับกลุ่ม
7.	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมใน แต่ละขั้นตอน	1	2		ควรมีการทำกา รทดลองก่อน -กิจกรรมสะท้อน คิดน่าจะใช้เวลา มากกว่านี้

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะของรูปแบบ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่มี ความเห็น	ไม่ เหมาะสม	
8.	การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยการนำ ประสบการณ์ที่มีความสำเร็จในการ บริหารจัดการของคณะมานำเสนอ	2	1		อาจจะใช้กิจกรรม อื่นๆ เพิ่มเติมถ้า หากผลการทดลอง ไม่บรรลุตาม เป้าหมาย
9.	ขนาดของกลุ่มที่ใช้ในการประชุมเชิง ปฏิบัติการสำหรับคณบดีฯ 3-5คน	3			
10	สื่อ Multimedia ที่ใช้ในแบบนี้มี ความสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน สำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คณบดี	3			ควรปรับกลุ่ม ควบคุมเดิมน้ำ ไม่ให้กลับมาเมื่อ จบเนื้อหา ถ้า ต้องการย้อนให้กด ปุ่มย้อน

ตอนที่ 7 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดี

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนารูปแบบดังนี้

พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบ การดำเนินงานหรือจัด
กิจกรรมที่จะพัฒนาคุณลักษณะทุกด้านนั้น บางคุณลักษณะอาจจะไม่มีความจำเป็นต้อง
เสริมสร้าง ดังนั้นถ้าหากเลือกคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต้องเสริมสร้างพลังอำนาจมา
ดำเนินงานก็ทำให้การจัดกิจกรรม ง่ายขึ้นและจะช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายได้ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงนำผล
การวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดสอบความแตกต่างทางสถิติ ผู้วิจัยได้เลือก
คุณลักษณะของคณบดีฯ ที่มีผลประเมิณฯแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับสภาพการเสริมสร้างพลัง
อำนาจของคณบดีฯ ทั้งหมด 9 ด้านด้วยกันมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ เพราะว่าจากผลการ
วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจพบว่าคุณลักษณะฯ ที่เป็นส่วนตัวของคณบดีเอง ต่ำกว่าสภาพ
การเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนั้นจึงนำมาใช้เป็น จุดมุ่งหมาย และเนื้อหาของรูปแบบเพื่อเสริมสร้าง

ให้คนบดมีคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงขึ้น คุณลักษณะที่นำมากำหนด จุดมุ่งหมายและเนื้อหา มีดังนี้

1.1 ความยืดหยุ่นผูกพันองค์การ สามารถปฏิบัติงานตามกฎ กติกาของสังคมโดยไม่รู้สึกรัดเยียด สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานทุกระดับขั้นได้โดยง่าย มีความรักและห่วงใยหน่วยงานที่ตนเองดูแลอยู่

1.2 สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ เป็นการที่บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่าง ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรู้สึกมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น

1.3 มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในการทำงานตามแนวคิดหรือเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมกำหนด มีความพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

1.4 สามารถสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีส่วนช่วยในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทางการทำงาน สร้างแรงเสริมเชิงบวก และให้คำติชม การเป็นแบบอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบอย่างพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม น่าสนใจ ผู้นำจะต้องยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของบุคคลและต้องรู้จักให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.5 มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มาแลกเปลี่ยนข้อมูล อาจจะเป็นการประชุม หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มาพบปะกันเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล

1.6 มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่รู้สึกอิสระในการทำงาน เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง

1.7 สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ มีอิสระในการทำงาน

1.8 มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ เป็นหน่วยงานที่ไม่ยึดติดอยู่กับกระบวนการหรือกฎ ระเบียบ การทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผล มีความคล่องตัว

1.9 สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน เป็นการยอมรับลูกน้องมีความผูกพันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ส่งเสริมสนับสนุนและให้รางวัลแก่ลูกน้องที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่

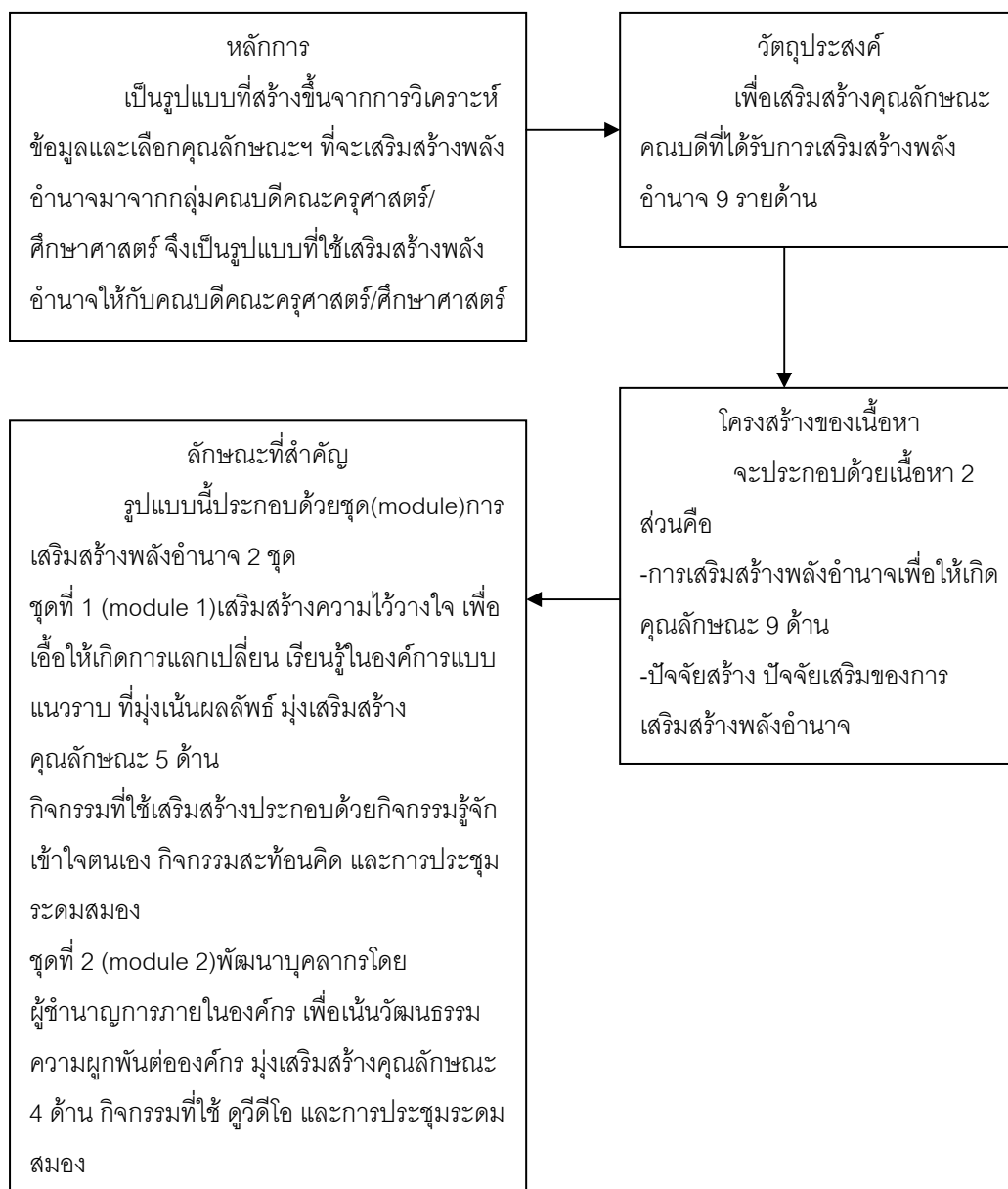
2. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดูแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของคณาจารย์ ภายหลังการตรวจสอบมาพิจารณาเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และกิจกรรมที่ใช้ในการ เสริมสร้างคุณลักษณะฯ ซึ่งผลการพิจารณาจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากระบวนการ และกิจกรรมที่บรรจุไว้ในรูปแบบนี้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางคุณลักษณะฯ ที่มีแนวโน้ม เพิ่มขึ้น จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ได้

3. นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบและผล การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินและให้ข้อเสนอแนะโดยนำไป ปรับปรุงในเรื่องคำอธิบายการดำเนินกิจกรรมสะท้อนคิด เปลี่ยนคำบรรยายวิธีใดเป็นภาษาไทย และปรับขยายเวลาของการทำกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเอง สะท้อนคิดให้มีเวลาเพิ่มขึ้น กระบวนการ ของ e-training ยกเลิกและใช้การพิมพ์เอกสารเกี่ยวกับพลังอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ บัณฑิตสร้าง บัณฑิตเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ให้ผู้เข้าร่วมอ่านหรือศึกษาก่อนมาเข้า ร่วมกิจกรรม เป็นผลให้เวลาสำหรับกิจกรรมอื่น ๆ มีเวลาเพิ่มมากขึ้น

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการนำรูปแบบไปตรวจสอบ และผลการประเมินจาก ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งจะมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ผู้วิจัยได้นำรูปแบบมาเสนอไว้ในแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ปรับปรุงแล้ว



จากแผนภาพที่ 6 เป็นรูปแบบที่ได้พัฒนาแล้ว มีองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ด้านด้วยกัน คือ

1. หลักการ

เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ทั้งนี้เพราะว่าหลักการและแนวคิดในการสร้างรูปแบบ ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ จากกลุ่มประชากรคือผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ คุณลักษณะรายด้านที่ศึกษา จำนวน 9 ด้านนำมาจากผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างผลประเมินคุณลักษณะของคณบดีฯ กับสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีฯ เป็นกลุ่มครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผลการศึกษาดังกล่าวจะเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้านเฉพาะ 9 ด้านนี้ รูปแบบที่สร้างขึ้นในครั้งนี้จึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมแก่การนำไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

2. วัตถุประสงค์

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้านจำนวน 9 รายด้านด้วยกันคือ มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ สามารถสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้ มีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่รู้สึกอิสระในการทำงาน สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

3. โครงสร้างเนื้อหา

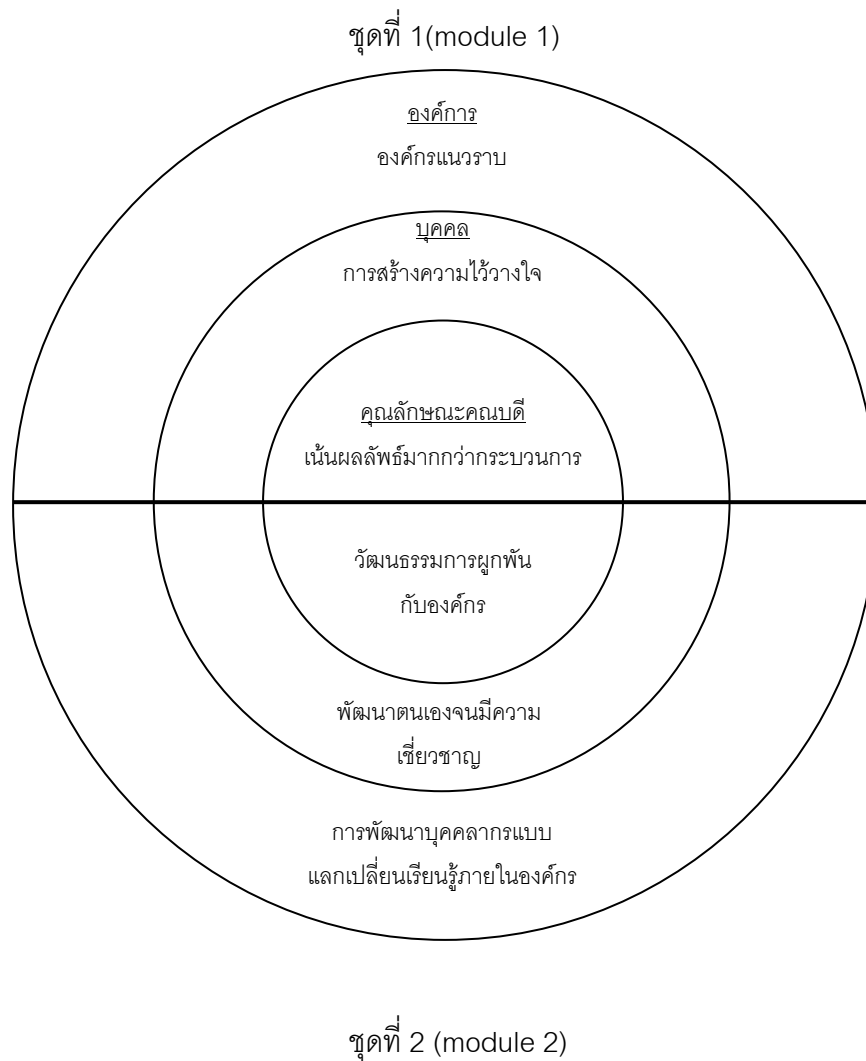
การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีฯ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่นำมาจากแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้คณบดีได้รับรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากที่ตนเองคิด หรือตนเองมี นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิด ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำให้คณบดีเกิดคุณลักษณะรายด้าน ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ทั้ง 9 ด้านสูงขึ้น จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารจัดการ นำไปสู่ความสำเร็จต่อไป คุณลักษณะรายด้านที่จะนำเสริมสร้างนั้นประกอบด้วย

ข้อมูลกัน ก็จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ยอมรับประสบการณ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

4. ลักษณะที่สำคัญของรูปแบบ

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์มีลักษณะที่สำคัญคือจะเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อช่วยให้คุณลักษณะฯ ที่เป็นส่วนตัวคนบดี้ให้เพิ่มสูงขึ้นทั้ง 9 รายการ ผู้วิจัยได้นำมาจำแนกคุณลักษณะที่สามารถเชื่อมโยงกันได้และจะใช้กิจกรรม หรือกระบวนการในการเสริมสร้างร่วมกันและนำไปสร้างชุดการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้เกิดคุณลักษณะรายการที่เชื่อมโยงกันซึ่งสามารถนำไปสร้างชุดเสริมสร้างพลังอำนาจได้ 2 ชุด ผู้วิจัยได้แสดงชุด(module)การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะที่มีความเชื่อมโยงกันไว้ในแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 แสดงความเชื่อมโยงของคุณลักษณะที่มีอยู่ในชุด(Module) ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ



ชุดที่ 1 (module 1) เวลาในการดำเนินกิจกรรมไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง เป็นชุดที่เสริมสร้างความไว้วางใจเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การแนวราบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ คุณลักษณะที่จะเชื่อมโยงกัน ได้แก่ ความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน ผลจากการไว้วางใจจะนำไปสู่การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล การกระจายอำนาจที่ทำให้สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ และสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน ชุดการเสริมสร้างพลังอำนาจชุดที่ 1 จะประกอบด้วย

จุดมุ่งหมายของชุดที่ 1 เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะในด้าน

- มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน
- การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล
- สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ
- มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
- สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

กิจกรรมสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย จะใช้กิจกรรมที่ช่วยสร้างความไว้วางใจเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การแบบแนวราบที่เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ จะประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

กิจกรรมรู้และเข้าใจตนเอง (เวลาทั้งทำแบบทดสอบและอภิปราย ไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง)

การทดสอบเพื่อประเมินตนเอง ผู้ร่วมกิจกรรมทำแบบทดสอบตามวิธีการ Transaction Analysis ของ Dr. Eric Berne (1966) ปรับปรุงโดย ผศ. จิตศักดิ์ พุฒจรรย์ มีข้อคำถาม 30 ข้อ (ดูข้อคำถามในภาคผนวก) ให้ผู้เข้ารับการทดสอบตอบคำถาม 30 ข้อ ในแต่ละข้อจะให้คะแนนตามค่าน้ำหนักที่กำหนดไว้คือ 1-6 ดังนั้นในแต่ละข้อจะมีคะแนนเต็มไม่เกิน 6 คะแนน ในแต่ละกลุ่มจะมีคะแนนเต็มเท่ากับ 36 คะแนน คะแนนในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยผลรวมคะแนนรายข้อดังนี้

กลุ่ม A= ผลรวมคะแนนของข้อ 1,6,11,16,21,26

กลุ่ม B= ผลรวมคะแนนของข้อ 2,7,12,17,22,27

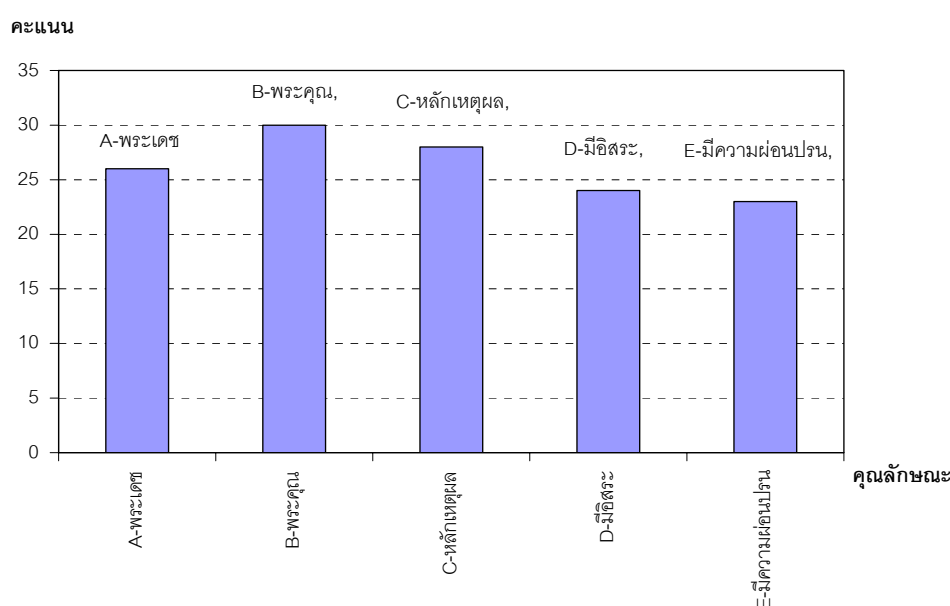
กลุ่ม C= ผลรวมคะแนนของข้อ 3,8,13,18,23,28

กลุ่ม D= ผลรวมคะแนนของข้อ 4,9,14,19,24,29

กลุ่ม E= ผลรวมคะแนน ของข้อ 5,10,15,20,25,30

เมื่อได้คะแนนในแต่ละกลุ่มแล้วจะนำมาเขียนกราฟแท่งเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของตนเองว่าในแต่ละกลุ่มที่ได้ทำแบบทดสอบนั้นคุณลักษณะในแต่ละกลุ่ม(A,B,C,D,E)มีระดับความสูงของแท่งกราฟเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวอย่างของการเขียนกราฟแท่งเพื่อแสดงให้เห็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของแต่ละบุคคลตามกลุ่มดังแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 แสดงตัวอย่างผลการประเมินตนเองจำแนกตามกลุ่มของคุณลักษณะ



อีริค เบอร์น (Eric Berne, 1966 อ้างถึงในจิตศักดิ์ พุฒจรรยา, 2551) ได้แบ่งลักษณะของบุคคลเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่ม A แสดงว่าเป็นคนชอบใช้พระเดช หรือชอบวิพากษ์วิจารณ์ ตำหนิ พุดมาก จู้จี้ ขี้บ่น เอาชนะ เจ้าระเบียบ เอาแต่ใจตน ไม่ยอมคน ใช้อำนาจ ชอบนำ ชอบสั่ง เผด็จการ ดื้อ

กลุ่ม B แสดงว่าเป็นคนชอบใช้พระคุณใจดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปกป้อง เมตตา อารี ห่วงใย ขี้สงสาร ใส่ใจคนอื่น ๆ ชอบช่วยเหลือ เห็นคนอื่นเป็นสุขเราก็สุขด้วย

กลุ่ม C แสดงว่าเป็นคนยึดหลักเหตุผล แบบประชาธิปไตย สุขุม รอบคอบ มีวิจารณญาณสูง อารมณ์หนักแน่น มั่นคง มีสติสัมปชัญญะ แก้ปัญหาอย่างนุ่มนวล มีความชัดเจนในเป้าหมายชีวิต

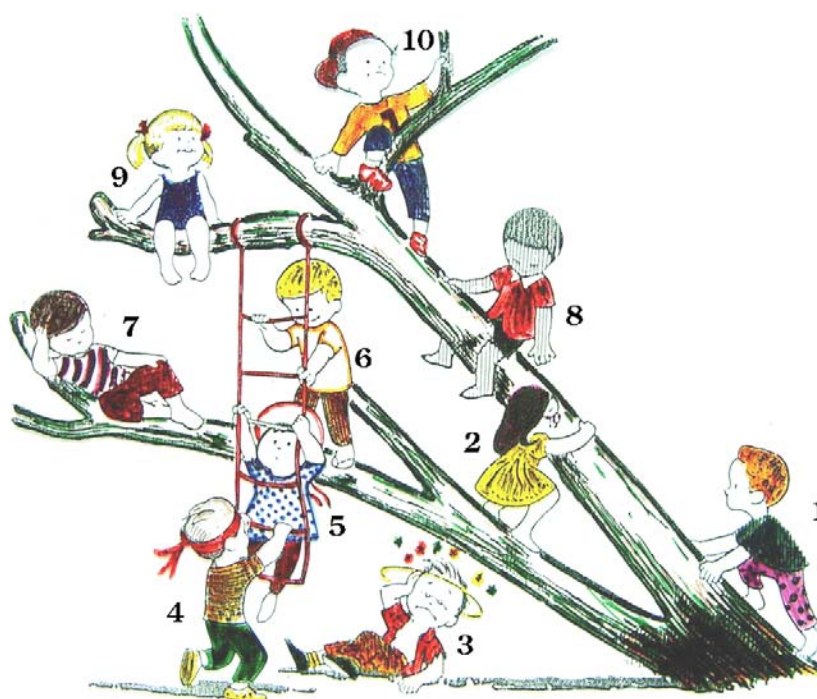
กลุ่ม D แสดงว่าชอบปล่อยตามสบายรักอิสระ ชอบสนุกสนาน ขี้เล่น ไม่จริงจังนัก อารมณ์ดี ยิ้มง่าย รวบอารมณ์ขัน ความคิดสร้างสรรค์สูง เอาตัวรอดได้ ยืดหยุ่น

กลุ่ม E แสดงว่าเป็นคนอ่อนอ่อนอ่อนปรน ประนีประนอม ยอมคนอื่น ไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง คิดมาก วิดกกังวล เศร้าซึม เฉื่อย เป้อ่อนง่าย เกือบตัว แยกตัวหนี

จากผลการทำแบบทดสอบตนเองจะให้ข้อมูลย้อนกลับให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบว่าตนเองนั้นมีลักษณะส่วนตัวเป็นอย่างไร แล้วนำมาอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันว่าคุณลักษณะในกลุ่ม A , B , C , D , E ในแต่ละกลุ่มนั้นจะส่งผลต่อคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างไรบ้างเช่น บุคคลที่มีลักษณะกลุ่ม A ค่อนข้างสูงจะก่อให้เกิดผลต่อการไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานน้อย เป็นต้น โดยผู้ดำเนินการอภิปรายโดยใช้รูปภาพที่ให้ที่ประชุมช่วยกันวาดขึ้น เป็นกราฟที่แสดงให้เห็นลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้เกิดพลังอำนาจนั้นในแต่ละกลุ่มควรเป็นอย่างไร แล้วให้ผู้ร่วมกิจกรรมได้เปรียบเทียบกับรูปภาพของตนเอง ทั้งนี้ผู้ดำเนินการกิจกรรมจะต้องช่วยชี้แนะหรือกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันนำไปสู่การปรับพฤติกรรมตนเองให้มีคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงขึ้น

กิจกรรมสะท้อนคิดกิจกรรมที่ 1 (ดูรูปคนปีนต้นไม้) (เวลาที่ใช้ทั้งเขียนและอภิปราย 1 ชั่วโมง) โดยการแสดงออกจากการเขียนแล้วนำไปอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีกรอบแนวคิดว่าการปีนต้นไม้มี 2 ช่องทาง คือ ปีนตามลำต้นใหญ่ หรือปีนตามบันไดเชือก โดยให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ

แผนภาพที่ 9 ภาพประกอบการทำกิจกรรมสะท้อนคิด กิจกรรมที่ 1

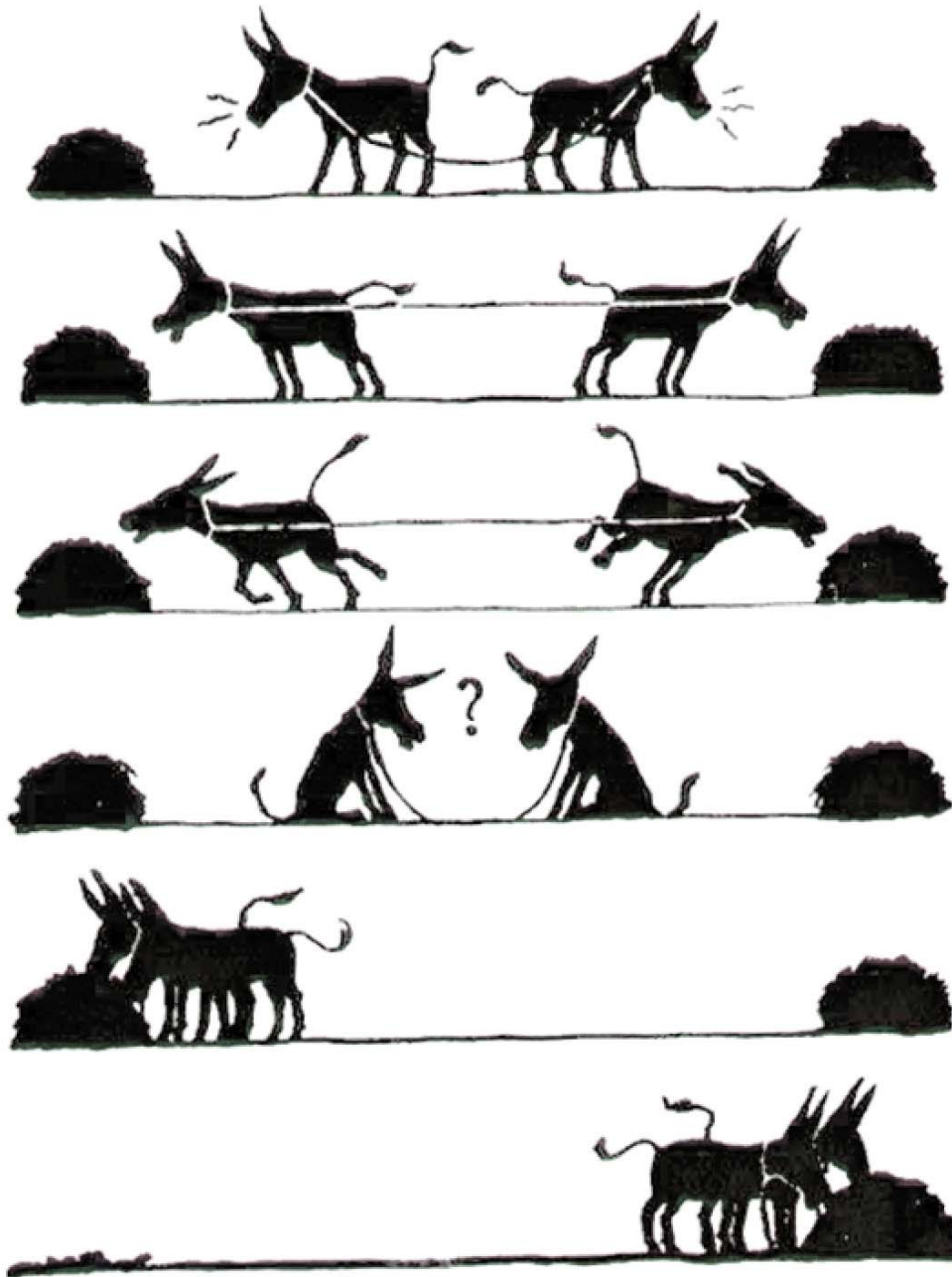


-อภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเชื่อมโยงประเด็นให้เห็นว่าการขึ้นต้นไม้ตามเส้นทางของหมายเลข 4,5,6 นั้นเป็นเส้นทางลัดต้องปีนบันไดเชือก ผู้ปีนจะต้องกล้าเสี่ยง กล้าคิด

กล้าทำ และจะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมเส้นทางเดียวกัน มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นผลลัพธ์คือจุดหมายปลายทาง ส่วนเส้นทางของหมายเลข 1,8 นั้น จะแตกต่างจากเส้นทางของหมายเลข 4,5,6 เพราะว่าเส้นทางที่ 1,8 นั้นเป็นเส้นทางที่เสี่ยงน้อยกว่า และความสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นมีน้อย เพราะเป็นเส้นทางที่ผู้ป็นรู้ที่หมายแล้วว่าไปอย่างไรก็ถึงที่หมายปลายทางแน่นอน ทั้งนี้ให้แต่ละคนอภิปรายเชื่อมโยงประเด็นดังกล่าวถึงคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจตามวัตถุประสงค์ของชุดเสริมสร้างพลังอำนาจชุดที่ 1

กิจกรรมสะท้อนคิด กิจกรรมที่ 2 โดยให้แต่ละท่านดูรูป ลา 2 ตัว ดังแผนภาพที่ 10 (เวลาที่ใช้ประมาณ 1 ชั่วโมง) แล้วให้ทุกท่านเขียนอธิบายพฤติกรรมของลาทั้ง 2 ตัว เริ่มตั้งแต่แถวที่หนึ่งไปถึงแถวสุดท้ายว่าพฤติกรรมทั้งคู่ในแต่ละภาคนั้นมันสะท้อนให้เห็นถึงเรื่องราวอะไรที่เกิดขึ้น และลาทั้ง 2 ตัวนี้เกิดการเรียนรู้และต้องมีคุณลักษณะในด้านใด จึงทำให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ แล้วนำไปอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้ดำเนินกิจกรรมจะต้องเชื่อมโยงไปสู่คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง

แผนภาพที่ 10 ภาพประกอบการทำกิจกรรมสะท้อนคิดกิจกรรมที่ 2



กิจกรรมการประชุมระดมสมอง เวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม 3 ชั่วโมง ให้ผู้เข้าร่วมประชุม ร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในหัวข้อ “ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมช่วยสร้างความไว้วางใจ เพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การแบบแนวราบที่เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ” โดยนำ

ปัจจัยสร้างปัจจัยเสริมทั้ง 9 ข้อ ให้ที่ประชุมได้ช่วยกันระดมสมองอภิปราย นำเสนอตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยสร้าง หรือปัจจัยเสริม และก่อให้เกิดคุณลักษณะรายด้าน 5 ด้านตามจุดมุ่งหมายของชุดที่ 1 นั้นทำอย่างไร กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับรู้ข้อมูลที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนความคิด ทศนคติแล้วส่งผลต่อการปฏิบัติ ที่ทำให้เพิ่มศักยภาพในการทำงานต่อไป

ชุดที่ 2 (module 2) เวลาที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม 5 ชั่วโมง เป็นชุดพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยผู้ชำนาญการภายในองค์กรเพื่อเน้นวัฒนธรรมความผูกพันกับองค์กร มุ่งสร้างคุณลักษณะในด้านมีความยึดมั่นผูกพันขององค์กร พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้ สอนแนะนำ เป็นแบบอย่างได้ ผูกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่มีอิสระในการทำงาน ชุดการสร้างพลังอำนาจชุดที่ 2 จะประกอบด้วย

จุดมุ่งหมาย เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้าน 4 รายด้าน

- ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร
- การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้
- สามารถสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้
- การผูกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ

กิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. กิจกรรมดู วิดีโอ ของการพัฒนาองค์กรโดยใช้วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (เวลาที่ใช้ทั้งเขียนข้อคิด และอภิปรายรวม 2 ชั่วโมง)

ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดู วิดีโอ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการพัฒนาองค์กรโดยใช้วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเรื่องราวจาก วิดีโอผู้วิจัยได้สรุปมาดังนี้

วิดีโอที่ใช้ในการทำกิจกรรมนี้เป็นวิดีโอเกี่ยวกับการฝึกการขายที่ขายดีที่สุดในโลกของ bizFutures ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านธุรกิจ ของ ตลาดขายปลาและอาหารทะเลที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วโลก ชื่อ Pike Place Fish Market ในเมืองซีแอตเติล มลรัฐวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา ตลาดปลาสดแห่งนี้มีการพัฒนาตนเองจนมีชื่อเสียงเป็น The World Famous Market เพราะนอกจากการบริการและสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในที่ ขาย ทั้งภายในและต่างประเทศแล้ว คนขายปลาในตลาดแห่งนี้ยังมีกิจกรรมแปลกใหม่ที่ทำให้ลูกค้าสนุกสนานประทับใจและได้รับประสบการณ์ที่ดีถึงแม้จะซื้อสินค้าหรือไม่ซื้อก็ตาม

การร้องเพลงหน้าตลาด การโยนปลาเล่นกับลูกค้า หรือการเต้นรำกับปลาหมึกยักษ์ ล้วนเป็นกิจกรรมที่คนงานในตลาดแห่งนี้ร่วมกันคิดและปฏิบัติการตาม จุดประสงค์ที่คิดร่วมกันในการทำให้ตลาดของพวกเขาเป็นตลาดที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลกด้วยแนวคิดที่เรียกว่า bizFutures' Technology of Being คือจงเป็นและทำในสิ่งที่คุณต้องการจะเป็น แนวคิดนี้ผู้บริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้เสริมพลังอำนาจให้บุคลากรในองค์กรให้กล้าคิดและกล้าทำอย่างอิสระและไม่ลอกเลียนแบบใครไม่ว่าความคิดและการกระทำนั้นจะแปลกประหลาดเพียงใดก็ตาม ในการพัฒนางานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางร่วมกันไว้ โดยต้องคำนึงถึงการสร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าไม่ว่าจะซื้อสินค้าหรือไม่ก็ตาม และสิ่งที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งคือการบริการลูกค้าและสินค้าที่จะขายต้องมีคุณภาพที่ดีที่สุดด้วย

เมื่อดู วิธีดีใจอบก็ให้ช่วยกันอภิปรายเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรนี้ โดยผู้ดำเนินการจะต้องเชื่อมโยงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร ตลอดจนการให้แบบอย่างที่ดีจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การประชุมระดมความคิด(brainstorming) (เวลา 3 ชั่วโมง) “ปัจจัยสร้าง และปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยผู้ชำนาญการภายในองค์กร เพื่อเน้นวัฒนธรรมความผูกพันกับองค์กร” โดยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมช่วยกันระดมสมองเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยสร้างปัจจัยเสริมแล้วช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะใดตามจุดมุ่งหมายของชุดเสริมสร้างพลังอำนาจชุดที่ 2 มีข้อควรระวังหรือมีข้อจำกัดอื่นใดหรือไม่ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับรู้ข้อมูลที่น่าไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ (1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และ (3) การพัฒนารูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมหรือมหาวิทยาลัยราชภัฏในปีการศึกษา 2551 ซึ่งมีทั้งสิ้น 57 แห่ง ได้รับแบบสอบถามคืนมา 44 ชุด สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 24 คน จากประชากรผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในกลุ่มที่ได้ตอบแบบสำรวจแบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และแบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 44 คน

ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือขึ้นเอง จำนวน 2 ชุดด้วยกันคือ

1. แบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการนำคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลว่าคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรได้แก่อะไร แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามที่เป็นข้อความเชิงนิมิตาน (Positive statement) และข้อความเชิงนิเสธ (Negative statement) อย่างละเท่า ๆ กัน เป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ แบบประเมินนี้จะครอบคลุมคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร มีจำนวนทั้งสิ้น 86 ข้อ

2. แบบสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการนำคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล มาสร้างเป็นข้อคำถามซึ่งจะมีข้อความเชิงนิมิตาน (Positive statement) เพียงอย่างเดียว เนื่องจากเป็นการสอบถามสิ่งที่มีอยู่ หรือสิ่งที่ทำอยู่ปัจจุบัน ข้อคำถามจะครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรเป็นแบบวัดแบบประมาณค่า 5 ระดับมีข้อความทั้งหมด 33 ข้อ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ชุด ด้วยวิธีการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2 ท่าน ด้านการวัดและประเมินผล 2 ท่าน ด้านจิตวิทยา 1 ท่าน ซึ่งผลการตรวจสอบแบบสำรวจสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างพลังอำนาจคนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเกิน .50 ทุกข้อคำถาม ส่วนแบบประเมินคุณลักษณะของคนบตีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ถึง .50 จำนวน 3 ข้อ และเป็นข้อคำถามที่ไม่ซ้ำกันในคุณลักษณะเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้ตัดออก ซึ่งจะไม่มีผลกระทบแต่ประการใด จึงตัดออก 3 ข้อ ดังนั้นในแบบประเมินคุณลักษณะของคนบตีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีข้อคำถาม 86 ข้อ

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำเครื่องมือทั้งสองชุดไปตรวจสอบหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach) โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือทั้งสองชุดไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่คนบตีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ทั้งนี้ได้นำมาทดลองกับคนบตีคณะวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยศิลปากรจำนวน 18 ท่าน แล้วนำผลไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นพบว่าเครื่องมือทั้งสองชุดมีค่าความเชื่อมั่น

เครื่องมือชุดที่ 1 แบบประเมินคุณลักษณะคนบตีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

$$\text{ระดับบุคคล} = .8719$$

$$\text{ระดับทีมงาน} = .8482$$

$$\text{ระดับองค์การ} = .7039$$

เครื่องมือชุดที่ 2 แบบสำรวจสภาพของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

$$\text{ระดับบุคคล} = .8052$$

$$\text{ระดับทีมงาน} = .8482$$

$$\text{ระดับองค์การ} = .7959$$

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ สามารถสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสร้างและพัฒนารูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ได้ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อที่มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงไว้ตั้งแต่ 2 รายขึ้นไปมากำหนดเป็นปัจจัยสร้าง และปัจจัยเสริม พบว่า

ปัจจัยสร้างที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีทั้งหมด 7 ข้อด้วยกันคือ

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน
2. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร
3. องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยอมรับความผิดพลาด ล้มเหลวและให้โอกาสแก้ตัว
4. ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในชีวิต และเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นจะช่วยส่งเสริมให้ตนเองมีพลังอำนาจด้วย

5. มีการติดต่อสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งภายในงานและระหว่างงาน

6. มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และเพียงพอ

7. รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องทำดี

ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้นำมาจัดกลุ่มได้ดังนี้

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
2. โครงสร้างของการบริหารงานต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน
3. การให้รางวัลตอบแทนความดีต้องเป็นธรรม และส่งเสริมคนทำดี

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ผู้วิจัยใช้แบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และแบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เก็บข้อมูลจากประชากรจำนวน 57 ท่านได้คืนมา จำนวน 44 ท่าน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติแยกรายด้านของคุณลักษณะด้วยวิธีการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาแปลผลเพื่อจัดแบ่งระดับเป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ ผลปรากฏดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แยกตามรายด้านของคุณลักษณะฯ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล(ตารางที่ 10)และแปลผล พบว่าคุณลักษณะทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ในแต่ละด้านจะมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ความตระหนักในคุณค่าแห่งตน มีค่ามัชฌิมเลขคณิต เท่ากับ 4.10 จะอยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางจะอยู่ระหว่าง 3.54-4.66)
2. ความพึงพอใจในงานของคณบดี มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.42 อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.86-4.98)
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.17 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.69-4.65)
4. มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.30 อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.69-4.97)
5. สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้ มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.36 อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.71-4.99)
6. มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.08 อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.46-4.70)
7. สามารถสอน แนะนำเป็นแบบอย่างได้ มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.27 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางจะอยู่ระหว่าง3.79-4.75)
8. มีความสามารถในการส่งเสริมในเชิงบวก มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 3.98 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางจะอยู่ระหว่าง 3.34-4.62)
9. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.14 อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับปานกลางจะอยู่ระหว่าง 3.32-4.96)
10. การกำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของที่มงาน มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.41 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางจะอยู่ระหว่าง 3.66-4.99)

11. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.18 อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.49-4.87)

12. ข้อกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.02 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.26-4.78)

13. การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.45 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางจะอยู่ระหว่าง 3.91-4.99)

14. การฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 3.98 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.19-4.77)

15. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.25 อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.67-4.83)

16. การมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 3.88 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.14-4.62)

17. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.03 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.41-4.65)

18. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 3.93 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.27-4.59)

19. สัมพันธภาพระหว่างบุคลากร ระหว่างแผนกได้รับการพัฒนาขึ้น มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.10 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.48-4.72)

20. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ และต่างตอบแทนกัน มีค่าของมัชฌิมเลขคณิต 4.16 อยู่ในระดับปานกลาง(ระดับปานกลางอยู่ระหว่าง 3.56-4.76)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินคุณลักษณะคนบดตี้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ(ตารางที่ 9)ของคนบดตี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ แล้วนำมาแปลผลแยกตามรายด้านพบว่าคุณลักษณะทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองรายการมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายด้าน(ตารางที่ 11)พบว่าคุณลักษณะของคนบดตี้ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของผลการสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดตี้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 รวม 9 รายด้าน แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะส่วนตัวของคนบดตี้เองมีคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจต่ำกว่าที่ได้ปฏิบัติในคณะวิชา ถึง 9 รายด้านด้วยกัน ได้แก่

1. ความยึดมั่นผูกพันองค์การ

2. พัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้
3. มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน
4. สอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้
5. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน
6. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่รู้สึกอิสระในการทำงาน
7. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ
8. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
9. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

สรุปได้ว่าสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์สูงกว่าคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งเป็นลักษณะส่วนตัวของคนบดีเองถึง 9 รายการ จากจำนวนคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งหมด 20 รายการ

3. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบดังนี้

1. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะคนบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดีฯ โดยแยกเป็นรายด้าน มาใช้เป็นหลักในการปรับปรุงเนื้อหา และกระบวนการโดยเลือกคุณลักษณะที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจเฉพาะด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเท่านั้น ทั้งนี้เพราะว่าผลการทดสอบดังกล่าวจะช่วยให้รู้ว่าคุณลักษณะคนบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นลักษณะที่มีอยู่ในตัวของคนบดีเองกับสิ่งที่คุณบดีปฏิบัติอยู่ในคณะวิชานั้นมีคุณลักษณะด้านใดที่แตกต่างกันบ้าง ซึ่งผลการทดสอบพบว่าคุณลักษณะที่มีอยู่ตัวคนบดีเองต่ำกว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ 9 รายการด้วยกัน ผู้วิจัยจึงนำคุณลักษณะ 9 รายการนี้มาเป็นเนื้อหาที่จะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจ อนึ่งถ้าหากไม่พิจารณาเลือกคุณลักษณะดังกล่าว หรือเลือกมาโดยไม่มีการตรวจสอบที่ดีก็อาจจะได้คุณลักษณะที่ไม่ถูกต้องเมื่อทำการเสริมสร้างพลังอำนาจไปแล้วก็จะไม่ก่อให้เกิดผลดีแต่อย่างใด

ดังนั้นจากผลการทดสอบความแตกต่างของคุณลักษณะดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำไปปรับปรุงเนื้อหาจากเดิมคุณลักษณะที่จะเสริมสร้างประกอบด้วยคุณลักษณะ 20 รายการ จากผลการทดสอบผู้วิจัยจะตัดคุณลักษณะด้านที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญออกไป เพราะจะเป็นคุณลักษณะที่ไม่ขัดแย้งกันเมื่อไปทำงาน ส่วนด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเป็น

คุณลักษณะที่จำเป็นต้องเสริมสร้างเพื่อให้สูงขึ้นจนไม่แตกต่างกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานในอนาคต จึงเหลือคุณลักษณะที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจเพียง 9 รายด้าน

ในด้านกระบวนการนั้นผู้วิจัยนำคุณลักษณะที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 9 รายด้านมาจำแนกโดยพิจารณาคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน หรือใกล้เคียงกันมารวมเป็นกลุ่มเพื่อจะจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นชุดเดียวกัน ผลการจัดกลุ่มเพื่อสร้างกระบวนการในการเสริมสร้างดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นชุดการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้กระบวนการสร้างความไว้วางใจเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรแนวราบที่เน้นผลลัพธ์ จะเป็นชุดเสริมสร้างคุณลักษณะในด้าน ความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

กลุ่มที่ 2 เป็นชุดการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยผู้ชำนาญการภายในองค์กรเพื่อเน้นวัฒนธรรมความผูกพันองค์กร จะเป็นชุดเสริมสร้างพลังอำนาจในด้าน มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้ สอนแนะนำเป็นแบบอย่างได้ ผูกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบ จากการนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบรูปแบบ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ดังนี้

2.1 ผลการประเมินคุณลักษณะคนบดีภายหลังจากกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมทำกิจกรรมครบตามขั้นตอนแล้วก็จะใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้นชุดเดิมมาเก็บข้อมูลคุณลักษณะคนบดีภายหลังการร่วมกิจกรรมกระบวนการตามรูปแบบ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินรอบแรกก่อนการเข้าร่วมกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อจะดูแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะรายด้านต่าง ๆ ว่าจะมีแนวโน้มไปทางเพิ่ม หรือคงที่ หรือลดลง เพื่อนำข้อมูลส่วนนี้มาพิจารณาปรับปรุงกิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ จากผลการนำรูปแบบไปตรวจสอบ โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน พบว่าคุณลักษณะรายด้านต่าง ๆ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กิจกรรมเดิมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะทั้ง 9 รายด้านต่อไป

2.2 ผลการประเมินผลผู้วิจัยนำผลการประเมินมาปรับปรุงรูปแบบดังนี้

2.2.1 โดยกลุ่มทดลองผู้วิจัยนำผลการ ประเมินโดยกลุ่มทดลองมาปรับปรุงรูปแบบดังนี้

-ปรับปรุงกิจกรรมที่ใช้สื่อผสม(e-training) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของพลังอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ปัจจัยสร้าง ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลัง

อำนาจ แยกออกไปใช้สื่ออื่น(พิมพ์เอกสารแจกให้อ่านมาก่อนการทำกิจกรรมของรูปแบบ) เพื่อให้มีเวลาของการทำกิจกรรมรู้จักและเข้าใจตนเอง กิจกรรมสะท้อนคิดเพิ่มมากขึ้น

-ปรับปรุงคำอธิบายการทำกิจกรรมสะท้อนคิด โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจสถานการณ์ของตนเองชัดเจน เพื่อจะเชื่อมโยงกับการอภิปรายถึงคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

-ปรับปรุงวีดีโอ ให้มีเสียงบรรยายเป็นภาษาไทย

2.2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงรูปแบบดังนี้

-ปรับปรุงภาษาที่ใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของรูปแบบให้รัดกุมและชัดเจนขึ้น

-กิจกรรมรู้จักและเข้าใจตนเองปรับปรุงจากเดิมใช้กิจกรรมสะท้อนคิดก่อน เปลี่ยนเป็นเริ่มจากกิจกรรมการตรวจสอบตนเองเป็นกิจกรรมแรก

-ปรับปรุงเวลาที่ใช้ทำกิจกรรมสะท้อนคิดให้มากขึ้น และตัดกิจกรรม e-training ออก เปลี่ยนเป็นการพิมพ์เอกสารแจกเพิ่มเติมให้ผู้ทำกิจกรรมอ่านก่อนมาทำกิจกรรม

-ความเหมาะสมของกิจกรรมนั้นผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่าควรทำการทดลองถ้าไม่ได้ผลควรเพิ่มกิจกรรม ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลผลการประเมินคุณลักษณะคณบดีฯภายหลังการทำกิจกรรมจากการตรวจสอบรูปแบบ พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ดังนั้นในส่วนนี้ผู้วิจัยพบจากการนำรูปแบบไปตรวจสอบว่าจำนวนกิจกรรมนั้นเหมาะสมกับเวลา ถ้าหากนำไปใช้สมควรทำการประเมินคุณลักษณะในแต่ละด้าน หากพบว่าด้านใดไม่เพิ่มควรเพิ่มกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างเฉพาะด้านนั้น จะเหมาะสมกว่า เพราะผลจากการนำไปตรวจสอบรูปแบบนั้นถ้าหากจะใช้เวลาในการทำกิจกรรมเกินกว่า 6 ชั่วโมงอาจจะหาโอกาสยากสำหรับคณบดี แต่ถ้าหากทำบ่อย ๆ ครั้งหนึ่งใช้เวลาไม่มากนักมีโอกาสเป็นไปได้สูง

-ขนาดของกลุ่มนั้นจากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการนำรูปแบบไปตรวจสอบ คงจะกำหนดจำนวนที่แน่นอนยาก และจากความเห็นของผู้เห็นว่าเหมาะสม จึงไม่มีการกำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสำรวจฯ แบบประเมินผลคุณลักษณะฯ และผลจากการตรวจสอบรูปแบบโดยการนำไปใช้กับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงรูปแบบ

รูปแบบที่ปรับปรุงแล้วประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านด้วยกันคือ

1. หลักการของรูปแบบ

เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มประชากรที่ดำรงตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำไปกำหนดเนื้อหา จัดกิจกรรม กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะรายด้านเพียง 9 รายด้านเท่านั้น ส่วน กิจกรรมที่ใช้นั้นจะพิจารณาข้อมูลของผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งมี เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรคล้ายกัน และจะเป็นบุคคลที่มีทั้งความรู้และ ประสบการณ์ทางด้านการจัดการศึกษา ผู้วิจัยจึงเลือกกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อน คิด การรู้จักเข้าใจตนเอง ในทุกขั้นตอนจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รูปแบบนี้จึงเป็นรูปแบบสำหรับ ใช้ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจราย ด้าน 9 รายด้าน ให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

3. โครงสร้างของเนื้อหา

เนื้อหาในรูปแบบนี้จะประกอบด้วย

3.1 คุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ รายด้าน 9 รายด้าน ได้แก่ มีความยึด มั่นผูกพันองค์กร พัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้ มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน สอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้ มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ ปฏิบัติงานอย่างอิสระ สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

3.2 ปัจจัยสร้าง ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน
2. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร

3. องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยอมรับความผิดพลาด ล้มเหลวและให้โอกาสแก้ตัว

4. ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิต และเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นจะช่วยส่งเสริมให้ตนเองมีพลังอำนาจด้วย

5. มีการติดต่อสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งภายในงานและระหว่างงาน

6. มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และเพียงพอ

7. รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องทำดี

ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2. โครงสร้างของการบริหารงานต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน

3. การให้รางวัลตอบแทนความดีต้องเป็นธรรม และส่งเสริมคนทำดี

4. ลักษณะที่สำคัญของรูปแบบ

รูปแบบนี้จะประกอบด้วยชุดการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2 ชุดด้วยกันคือ

ชุดที่ 1 (module 1) เป็นชุดเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความไว้วางใจ เพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การแบบแนวราบ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ใช้เวลาทำกิจกรรม 6 ชั่วโมง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้าน 5 ด้านด้วยกันคือ

-มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน

-การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล

-สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ

-มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ

-สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

กิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วยกิจกรรม รู้จักและเข้าใจตนเอง 1 กิจกรรม กิจกรรมสะท้อนคิด 2 กิจกรรม และการประชุมระดมสมองเรื่อง “ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมช่วยสร้างความไว้วางใจเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การแบบแนวราบที่เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ”

ชุดที่ 2 (module 2) เป็นชุดเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านการพัฒนาบุคลากรโดยผู้ชำนาญการภายในองค์การ เพื่อเน้นวัฒนธรรมความผูกพันขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้าน 4 รายด้านด้วยกันคือ

-ความยึดมั่นผูกพันขององค์การ

- การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้
- สามารถสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้
- การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ

กิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย คู่มือวิดีโอ ตัวอย่างองค์การที่พัฒนาโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ การประชุมระดมความคิด(brainstorming) “ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการพัฒนาบุคลากรโดยอาศัยผู้ชำนาญการภายในองค์การเพื่อนำวัฒนธรรมความผูกพันกับองค์การ”

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาครั้งนี้นำมาอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

ปัจจัยสร้างที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจจะประกอบด้วย

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการกำหนดและการตัดสินใจร่วมกัน และมุ่งเน้นที่การบรรลุตามเป้าหมายมากกว่าการยึดติดกับกฎ ระเบียบ ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น เพราะการมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้นมาจากตนเองจึงเกิดความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงปัจจัยสร้างในข้อนี้รวมทั้งสิ้น 5 ท่านด้วยกัน คอนราด และแลชลีย์(Conrad & Lashley,2001) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรได้พัฒนา มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและพันธกิจจะเป็นการช่วยให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการติดต่อประสานงานที่ดี การร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทำได้โดยง่ายขึ้น ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายในการทำงานที่ดี มีการช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและ เป็นบรรยากาศในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้นปัจจัยข้อนี้จะช่วยยืนยันแนวคิดที่ แมคคิลลัน (Mc Quillan,2005) ได้ศึกษาและพบว่าปัจจัยสำคัญขององค์การคือบรรยากาศที่อบอุ่น เอื้ออาทรต่อกันจะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยอมรับความผิดพลาด ล้มเหลวและให้โอกาสแก้ตัว จะช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบมากขึ้น บุคลากรมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นซึ่งได้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงไว้ถึง 6 ท่านด้วยกัน

นอกจากนี้ เทบบิท (Tebbitt,1993) กล่าวถึงการดำเนินงานในองค์กรที่จะต้องให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานถึงแม้จะผิดพลาดล้มเหลว การให้โอกาสแก่ตัวจะช่วยให้เกิดพลังในการทำงาน

4. ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิต และเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นจะช่วยส่งเสริมให้ตนเองมีพลังอำนาจด้วย ความเชื่อนี้ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารมีพลังอำนาจในการบริหารจัดการในวงกว้างมากขึ้น จะได้บุคลากรที่เก่ง คิดเป็น ทำเป็นมาทำงาน คินลอร์ (Kinlaw,1995) กล่าวถึงเรื่องที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น หรือเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ แล้วจะเป็นโอกาสที่ให้มีการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ

5. มีการติดต่อสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งภายในงานและระหว่างงาน จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี มีผลต่อการพัฒนางานไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพในเรื่องนี้พอตเตอร์,เดวิตโต้ และคินซี(Potter,Devito and Kinsey,2004) ได้ศึกษาในกรณีของโรงเรียน Silver Sands และได้สรุปปัจจัยที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกันจะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจและเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน

6. มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และเพียงพอ การได้รับข้อมูลย้อนกลับเปรียบเสมือนกระจกเงา ที่ช่วยให้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร การได้รับข้อมูลย้อนกลับอาจจะมาจากผู้ใช้บริการ จากผู้ร่วมงานซึ่งถ้าหากจัดระบบการประเมิน ที่ดีก็จะช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี ส่งผลต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยข้อนี้ได้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงไว้ 4 ท่านด้วยกัน นอกจากนี้บรอนคาโต(Brancato,2007) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการสอนแบบเสริมสร้างพลังอำนาจและกล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจเรื่องหนึ่งคือการได้รับข้อมูลข่าวสารของงาน หรือหน่วยงานจะเป็นการสะท้อนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบความคืบหน้าตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

7. รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องทำดี การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จของงานที่ทำ ได้ทำงานตามความต้องการที่ตนเองถนัด ไม่ใช่มาจากการบีบบังคับ หรือเพราะผลตอบแทน แต่ทำด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้น การศึกษาปัจจัยข้อนี้มีผู้ศึกษาไว้ถึง 6 ท่านด้วยกัน โกเมซ และโรเซน (Gomez & Rosen,2001) ได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งซึ่งจะช่วยสนับสนุนความสำคัญของปัจจัยข้อนี้ว่าหัวหน้าจะมอบหมายงานต้องส่งเสริมสนับสนุน และให้รางวัลแก่ลูกน้องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยเสริม เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายซึ่งจะประกอบด้วย

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยการกระจายความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ผลงานขององค์การดีขึ้น ปัจจัยเสริมข้อนี้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงไว้ จำนวน 4 ท่าน และ ฮ็อค(Hawks,1992) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจะช่วยให้เกิดข้อผูกพันตกลงกันในการดำเนินงาน และนำไปสู่ความสำเร็จ

2. โครงสร้างของการบริหารงานต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการจัดการกับงานของตนเองได้ ปรับเปลี่ยนจากการสั่งงานมาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเอง ความผิดพลาดในงานให้ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ปัจจัยเสริมข้อนี้มีผู้ศึกษาและเห็นว่าจะช่วยสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจถึง 6 ท่านด้วยกัน และ เดอบิน(Durbin ,1984) ได้เสนอบรรยากาศขององค์การที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดพลังอำนาจไว้ข้อหนึ่งว่าโครงสร้างการบริหารที่มีความคล่องตัว ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการกับงานตนเองได้ ก็จะทำให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น นั่นคือทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน

3. การให้รางวัลตอบแทนความดีต้องเป็นธรรม และส่งเสริมคนทำดี การพิจารณาความดี ความชอบต้องส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ การให้รางวัลต้องช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติและพัฒนางาน ปัจจัยข้อนี้มีผู้ศึกษากล่าวถึงไว้รวม 4 ท่าน และ โควี (Covey,1991) ได้กำหนดปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ข้อหนึ่งว่าการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเอง การกำหนดผลที่ตามมาคือรางวัลตอบแทน ทั้งที่เป็นเงิน จิตใจ การชื่นชม และการได้เลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์มุ่งพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ

โดยสรุปจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจและเกิดคุณลักษณะที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน การดำเนินกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นถ้าหากมีปัจจัยสร้างหรือปัจจัยเสริมช่วยสนับสนุนก็ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามจุดมุ่งหมายได้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยสร้าง และปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบการจัดสร้างกระบวนการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ

2. สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับคุณลักษณะที่เป็นส่วนตัวของคณาบดี ผลที่เกิดขึ้นนี้อาจจะเป็นเพราะว่าขาดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณาบดี ผู้วิจัยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็ไม่พบผลงานวิจัย หรือการจัดกระบวนการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ นอกจากนี้ผลจากการทดสอบความแตกต่างรายด้านระหว่างคุณลักษณะที่เป็นส่วนตัวของคณาบดี พบว่าต่ำกว่าสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ถึง 9 รายด้านด้วยกันแสดงให้เห็นว่าถ้ามีการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 9 รายด้านก็จะช่วยเพิ่มศักยภาพของคณาบดีได้ ดังที่มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงความสำคัญของคุณลักษณะรายด้านไว้ดังนี้

1.1 มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ สามารถปฏิบัติงานตามกฎกติกาของสังคมโดยไม่รู้สึกรู้สียงได้แย่ง สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นได้โดยง่าย มีความรักและห่วงแหนหน่วยงานที่ตนเองดูแลอยู่ จะส่งเสริมให้คณาบดีมีความตั้งใจและทุ่มเทการทำงานให้กับหน่วยงานมากขึ้น และคุณลักษณะในด้านนี้จะส่งผลต่อความร่วมมือ และก่อให้เกิดความไว้วางใจกันตามที่เทบบิท(tebbitt) ได้กล่าวว่าเป็นพฤติกรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2 พัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้ ยอมรับวิธีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง รับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของตนเองไปสู่สิ่งที่ดีเหมาะสมถูกต้องมากขึ้น กิบสัน(Gibson, 1993) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านการพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้ จะช่วยให้บุคคลมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น และความมั่นใจในการทำงานนี้จะช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในการทำงานตามแนวคิดหรือเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมกำหนด มีความพร้อมที่จะส่งเสริม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งโฮแคนสัน(Hokanson,1992) กล่าวว่าความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานจะปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดพลังอำนาจส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มีการสอนแนะนำการทำงาน และการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเกิดขึ้นในหน่วยงาน มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้นคุณลักษณะในข้อนี้จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างให้กับคณาบดีเพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานส่งผลต่อทีมงาน และองค์การที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอีกด้วย

1.4 สามารถสอนแนะนำเป็นแบบอย่างได้ ต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการทำงาน ให้คำติชมที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน คุณลักษณะข้อนี้จึงมีความสำคัญสำหรับ

ผู้บริหารดังที่ กุนเดนและคริสแมน(Grunden and Crissman, 1992) กล่าวว่าคุณลักษณะในด้าน การสอน แนะนำ เป็นแบบอย่างผู้อื่นนี้จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่นด้วย ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้เสริมแรงเชิงบวก สามารถแนะนำ เป็นแบบอย่างโดยเฉพาะในการทำงานให้กับ ผู้ปฏิบัติงานได้ ถ้าหากผู้บริหารขาดคุณลักษณะในข้อนี้จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาของทีมงาน และองค์การ

1.5 มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ไม่ยึดติดอยู่กับกระบวนการ หรือกฎระเบียบ มากนัก การทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผล มีความคล่องตัว คุณลักษณะในด้านนี้นั้น ไฟน์แกน (Finegan,1993) ได้กล่าวว่าองค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะต้องมุ่งส่งเสริมให้ บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่เป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ คุณลักษณะด้านนี้ จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรต้องคิดค้น พัฒนาการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้น คนบตีในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องได้รับการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านนี้

1.6 การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรรู้สึก ถึงความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบร่วมกัน มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผล ผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น(ยงยุทธ เกษสาคร,2541 ; อ่างถึงในอดิพร ทองหล่อ) ดังนั้น คุณลักษณะในด้านนี้มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับทีมงาน ถ้าหากคนบตีได้รับ การเสริมสร้างให้สูงขึ้นก็จะช่วยให้ทีมงานมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

1.7 สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ มีการกระจายอำนาจ จะเป็นการส่งเสริมให้ บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ ดังนั้นการกระจายอำนาจดังกล่าวจะกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการตัดสินใจ ซึ่ง คุณลักษณะในด้านนี้ของคนบตีจึงมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ พอตเตอร์, เดวิต และคินซี (Potter, Devito and Kinsey,2004) ได้ศึกษากรณีที่โรงเรียน Silver Sands เกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจและพบว่าการกระจายงานลงสู่ผู้ปฏิบัติ

1.8 มีการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานโดยเฉพาะบุคลากร ใหม่จะได้เรียนรู้ และมีอิสระในการทำงานมากขึ้น สามารถทำงานและตัดสินใจได้โดยไม่ต้องไป ขึ้นอยู่กับผู้ใดผู้หนึ่ง หรือจะต้องอาศัยบุคลากรคนใดคนหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้เขาก็จะมีความมั่นใจใน การทำงานมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจตามที่คานต์ เทอร์(Kanter, 1981) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะงานที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้อง เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ พึงพอใจในงาน และร่วมกัน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.9 สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ และต่างตอบแทนกันมีการยอมรับลูกน้องมีความผูกพันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ส่งเสริมและสนับสนุน และให้รางวัลแก่ลูกน้องที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อหัวหน้ามอบหมายงานลูกน้องก็จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง (Leader-member exchange) หัวหน้าจะมีการมอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งเสริมสนับสนุน และให้รางวัลแก่สมาชิกในกลุ่มที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ซึ่งสัมพันธภาพดังกล่าวนี้เป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Gomez & Rosen, 2001)

จากการอภิปรายผลมานี้สรุปได้ว่าคุณลักษณะของคณบดีฯ ที่มีความแตกต่างจากสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ นี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการทำงานทั้งในหน้าที่ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่นอีกด้วย จึงเป็นคุณลักษณะที่สมควรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ และผลการประเมินคุณลักษณะคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แยกตามรายด้านทั้งหมด 20 รายด้าน พบว่าคุณลักษณะทั้งสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจฯ และผลการประเมินคุณลักษณะจะอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน แล้วนำผลการวิเคราะห์ทั้งคุณลักษณะฯ ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นส่วนตัวของคณบดี กับ สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจที่คณบดีได้ปฏิบัติอยู่นั้น มาทดสอบความแตกต่างตามรายด้านพบว่าคุณลักษณะ 9 รายด้านที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความแตกต่างนี้เป็นความแตกต่างที่คุณลักษณะที่เป็นส่วนตัวของคณบดีนั้นต่ำกว่าที่ได้ปฏิบัติอยู่ในคณะฯ แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างให้สูงขึ้น เพราะว่าคณบดีเป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่สำคัญในคณะฯ ด้านต่าง ๆ ตามที่ ไบรท์ และ ริชาร์ด (Bright & Richard ,2001: 181-184) กล่าวถึงบทบาทของคณบดีในฐานะผู้นำทางวิชาการว่า

ประกอบด้วย การประสานภารกิจของคณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควบคุมคุณภาพของการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างชื่อเสียง สร้างความต่อเนื่องและคงที่ในการปฏิบัติงาน และประสานสัมพันธ์กับคณะวิชาอื่น ๆ

ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณาจารย์ให้มีระดับที่สูงขึ้นกว่า ที่เป็นอยู่ก็จะช่วยให้เกิดการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคตได้ แต่ถ้าหากปล่อยให้เป็นอย่างที่ต่ำกว่าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ทั้งบุคลากร ทีมงาน และองค์การ ซึ่งจะเป็นผลเสียในระยะยาวได้ และจากผลการทดสอบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เพราะว่าผลการทดสอบทำให้การดำเนินงานเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้าน จากเดิม 20 รายด้าน ลดลงเหลือแค่ 9 รายด้าน ทำให้การจัดการเรื่องเนื้อหา กิจกรรม มีความกระชับมากขึ้น สามารถจัดกิจกรรม หรือกระบวนการเสริมสร้างคุณลักษณะได้ง่ายขึ้น

2. การจัดกลุ่มคุณลักษณะเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ จากผลการทดสอบความแตกต่างของคุณลักษณะฯ กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ แยกเป็นรายด้าน และเลือกคุณลักษณะที่มีความแตกต่างกันจำนวน 9 ด้านมาดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อเพิ่มคุณลักษณะของคณาจารย์ให้สูงขึ้น ผู้วิจัยได้นำมาจัดกลุ่มโดยพิจารณาถึงคุณลักษณะที่สามารถเชื่อมโยงกัน และใช้กิจกรรมหรือกระบวนการพัฒนาร่วมกันได้ ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 จะรวมคุณลักษณะในด้านที่สามารถเชื่อมโยงกันได้แก่ มีความไว้วางใจ ผู้ปฏิบัติงาน การประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล สายการบังคับบัญชาแนวราบ มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน จะเห็นว่าถ้าคณาจารย์มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้เกิดการประสานแลกเปลี่ยนข้อมูล มีการกระจายอำนาจให้ มุ่งผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ และสัมพันธภาพกับลูกน้องก็จะพัฒนาไปสู่เป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกันต่อไป

2.2 กลุ่มที่ 2 จะรวมคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและเชื่อมโยงกันได้แก่ การพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร สอนแนะนำเป็นแบบอย่างได้ มีการฝึกอบรมบุคลากรให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน

3. กิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างคุณลักษณะ จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจพบว่า การปรับพฤติกรรมเป็นวิธีการที่จะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทางเอกสารและเลือกแนวคิดที่จะมาใช้ในการกำหนดกิจกรรมดังนี้

3.1 วิธีการปรับพฤติกรรม ซึ่งสมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต(2541) ได้นำเสนอไว้ 9 วิธี ผู้วิจัยพิจารณาถึงวิธีการปรับพฤติกรรมทั้ง 9 วิธี แล้วเชื่อมโยงมาถึงการเสริมสร้างคุณลักษณะที่ได้รับ

การเสริมสร้างพลังอำนาจพบว่า วิธีการปรับพฤติกรรมทางปัญญา(Cognitive Behavior Modification) เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากพื้นฐานทางทฤษฎีการเรียนรู้ นับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมาก ในการแก้ไข เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน การปรับพฤติกรรมทางปัญญาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความคิด การตีความ การตั้งข้อสันนิษฐาน/กลวิธีการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงตัวแปรทางปัญญา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่อไป

3.2 แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยศึกษาและนำมาใช้ในการเลือกกิจกรรมสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ โดยพิจารณากลุ่มเป้าหมายคือคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์การทำงานที่มากและหลากหลาย นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางองค์การจะใกล้เคียงกันเกือบทุกแห่ง ผู้วิจัยจึงเลือกกิจกรรมตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ ดังนี้

ก. กิจกรรมตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดทฤษฎีนี้อธิบายว่าการเรียนรู้เป็นการให้ความหมายจากประสบการณ์ โดยการทบทวนอย่างพินิจพิจารณา ทำให้บุคคลคิดทบทวนกรอบการมองโลกของตน ซึ่งอาจจะบิดเบือนไปสู่กรอบการมองโลกใหม่ที่สมบูรณ์ขึ้น ตามแนวคิดทฤษฎีนี้สนับสนุนการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อการมองโลกใหม่ด้วยการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และตีความประสบการณ์ร่วมกันภายในกลุ่ม และที่สำคัญแนวคิดนี้มองการเปลี่ยนแปลงทางสังคมต้องเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลก่อน(อภิภา ปรัชญพฤทธิ์ ,2547 : 53) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องของการเสริมสร้างพลังอำนาจ รูปแบบการเรียนรู้จะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ร่วมกัน ภายในกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์คล้ายกัน หลักการเรียนรู้ที่สำคัญของทฤษฎีนี้คือ การคิดทบทวนอย่างพินิจพิจารณา(critical reflection) การทบทวนดังกล่าวจะทำให้บุคคลเข้าใจตนเองดีขึ้น และสามารถปรับกรอบการมองโลกใหม่ที่มีความรู้ในการเรียนรู้เป็นตัวกระตุ้นและท้าทายผู้เรียน ดังนั้นกิจกรรมการการเขียนแนวคิดของตนเองออกมาก่อน แล้วไปอภิปรายร่วมกันก็จะเป็นกิจกรรมที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการปรับพฤติกรรม

ข. กิจกรรมตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ที่มีเป้าหมายที่การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลในด้านจิตสำนึก ทศนคติ อุดมการณ์ ความตระหนัก ความรู้ ซึ่งเชื่อว่าการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเกิดจากประสบการณ์ของผู้เรียนกับการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นภายใต้หลักการ ของการยอมรับซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม การพัฒนาการทำงานร่วมกัน กิจกรรมตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มนี้ได้แก่การรู้จักเข้าใจตนเอง การสร้างและทำงานเป็นทีม และกิจกรรมสะท้อนคิดซึ่งจะเป็นการแสดงออกถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ หรือแก้ไขปัญหาคือเป็นต้น ผู้วิจัยจึงเลือกกิจกรรมรู้จักและเข้าใจตนเอง และกิจกรรมสะท้อนคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

กิจกรรมที่ผู้วิจัยเลือกมาใช้ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามรูปแบบนี้ โดยคำนึงถึงระยะเวลาของกลุ่มเป้าหมายที่จะสามารถมาทำกิจกรรมได้ ขนาดของกลุ่มที่เป็นกลุ่มเล็ก ๆ จึงเลือกกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรมด้วยกันคือ

-กิจกรรมรู้จักและเข้าใจตนเอง เป็นกิจกรรมการประเมินและตรวจสอบตนเองโดยใช้แบบทดสอบของ Dr.Eric Berne ปรับปรุงโดย ผศ.จิตศักดิ์ พุฒจร ประกอบด้วยข้อคำถาม 30 ข้อ แล้วนำมาจัดกลุ่มแยกเป็นคุณลักษณะของตนเองที่พบได้จากแบบวัด และนำมาเขียนรูปภาพแล้วไปอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันให้ได้ข้อสรุปว่าคุณลักษณะของตนเองที่เป็นอยู่นี้จะส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างพลังอำนาจด้านใด จะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การมีคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

-กิจกรรมสะท้อนคิด ประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือกิจกรรม การสะท้อนคิดจากการดูภาพคนปีนต้นไม้แล้วเชื่อมโยงมาสู่ตนเอง โดยการเขียนความคิดของตนเองก่อนถึงการเลือกเส้นทางปีนต้นไม้ และพฤติกรรมที่ตนเองจะต้องทำในเส้นทางที่เลือกปีนต้นไม้ แล้วนำมาอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทั้งนี้จะเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตั้งแต่การตัดสินใจ เลือกเส้นทางโดยจะต้องเชื่อมโยงสู่แนวคิดที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจว่าจะต้องกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง และพฤติกรรมต่าง ๆ ระหว่างปีนต้นไม้ได้แก่การสร้างสัมพันธภาพ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ความไว้วางใจ เป็นต้น กิจกรรมที่ 2 คือการสะท้อนคิดจากการเขียนบรรยายพฤติกรรมของลา 2 ตัว ตั้งแต่รูปแรก จนถึงรูปสุดท้าย เสร็จแล้วนำมาอภิปรายต่อเพื่อให้ได้ข้อสรุปว่า สัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำไปสู่ความไว้วางใจ และมุ่งเน้นผลลัพธ์คือได้กินฟางหมดทั้ง 2 กอง เป็นต้น

-กิจกรรม ดูวิดีโอ เพื่อนำเสนอตัวอย่างขององค์การในตลาดปลา ที่เมืองซีแอตเติลที่ใช้วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจพัฒนาจนประสบความสำเร็จ ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจตามรูปแบบขององค์แนวราบ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ เสร็จแล้วให้คนบตีเขียนแสดงให้เห็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการดูวิดีโอในครั้งนี้ เสร็จแล้วนำไปอภิปรายเพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จ

-การประชุมระดมสมอง จะเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเรื่องของปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยจะให้คนบตีแต่ละท่านได้นำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จภายใต้แนวคิดของปัจจัยสร้างหรือปัจจัยเสริม รวมทั้งข้อเสนอแนะ หรือข้อควรระวังเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ต่อไป จะเป็นการจัดการความรู้เพื่อให้คนบตีได้รับรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานต่อไป

4. ผลการประเมิน

4.1 การประเมินผลโดยผู้เข้าร่วมกิจกรรม จากผลการประเมินของผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะพบว่ากระบวนการที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนบดี้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ -ในด้านสื่อที่ใช้เหมาะสมดี ควรปรับปรุงวิธีการใช้สื่อเพื่อให้สะดวกขึ้น ผู้วิจัยได้ปรับปรุงสื่อในเรื่องของ e-training สมควรใช้เป็นสิ่งพิมพ์เพื่อแจกให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ศึกษามาก่อนการทำกิจกรรม

-เนื้อหาที่ปรากฏในสื่อ นั้นเพียงพอ สำหรับสร้างความเข้าใจเรื่องของพลังอำนาจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจ

-กิจกรรมมีความเหมาะสมดี แต่สมควรปรับปรุงคำสั่งในการทำกิจกรรมแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ผู้ทำกิจกรรมมีความชัดเจนในการแสดงความคิด กิจกรรมการตรวจสอบตนเองของ Dr. Eric Berne นั้นได้ผลใกล้เคียงกับลักษณะที่เป็นจริงมาก สามารถนำไปใช้ตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับถึงลักษณะของแต่ละบุคคลได้ กิจกรรมสะท้อนคิดจะช่วยให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี มีความเข้าใจในเรื่องของการเสริมสร้างพลังอำนาจมากขึ้น กิจกรรมวีดีโอ ได้ปรับปรุงให้มีคำบรรยายภาษาไทยเพิ่มเติม ทั้งนี้ผู้ประเมินให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าเป็นกิจกรรมที่เหมาะสมสามารถเป็นตัวอย่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี

4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะพบว่าสิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม แต่ละขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแล้วโดยตัดกิจกรรม e-training ออกแล้วนำเวลาในช่วงดังกล่าวไปเพิ่มให้กับกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเอง และกิจกรรมสะท้อนคิด เพื่อให้มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น

โดยสรุปกระบวนการและกิจกรรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นผู้เข้าร่วมจะต้องทำกิจกรรมให้ครบทั้ง 2 ชุดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ชุดที่ 1 จะใช้เวลา 6 ชั่วโมง ชุดที่ 2 จะใช้เวลา 5 ชั่วโมง สำหรับการเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้าน 9 ด้าน และจากการตรวจสอบรูปแบบ และผลการประเมินทั้ง 2 ส่วน พบว่ากิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 2 ชุดมีความเหมาะสม และช่วยพัฒนาคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 9 ด้านให้มีแนวโน้มสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการเสริมสร้างคุณลักษณะที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งมีทั้งหมด 20 รายด้าน ถ้าหากจะดำเนินการเสริมสร้างคุณลักษณะทุกรายด้าน จะต้องใช้กิจกรรมและเวลามาก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องดำเนินการทดสอบความแตกต่างคุณลักษณะรายด้านระหว่างคุณลักษณะที่เป็นส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานกับสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้ปฏิบัติจริงในหน้าที่การงานว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เช่น ลักษณะส่วนตัวมากกว่า หรือน้อยกว่า และมีรายด้านใดบ้างที่แตกต่างกัน แล้วนำไปเข้ากระบวนการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะเฉพาะรายด้านที่แตกต่างกัน ก็จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

2. การสร้างเครื่องมือนี้เป็นการสร้างมาจากการวิเคราะห์สภาวะ และการจำแนกข้อมูลตามแนวคิด หลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้มีผู้ศึกษาและกล่าวไว้ และผ่านกระบวนการตรวจสอบเครื่องมือ พร้อมได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จึงเชื่อมั่นว่าเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชุดนี้ ทั้งแบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นลักษณะส่วนตัวของคณบดี และแบบสำรวจการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ สามารถนำไปใช้ได้โดยทั่วไป เพราะว่าผู้วิจัยสร้างข้อคำถามครอบคลุมเนื้อหา คุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครบทุกรายด้าน จึงสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจได้โดยทั่วไป

3. จากการศึกษานโยบายหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วพบว่ากระบวนการที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะต้องใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ และจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อนำมาคิดกิจกรรม โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งจะประกอบด้วยบุคคลที่รู้เรื่องของการจัดการศึกษา และมีประสบการณ์ที่หลากหลาย ผู้วิจัยจึงเลือกกิจกรรมรู้จักและเข้าใจตนเอง กิจกรรมสะท้อนคิด และการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กิจกรรมหรือกระบวนการนี้สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างคุณลักษณะที่ต้องการได้ โดยการปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เข้ากับสถานการณ์ และเชื่อมโยงไปสู่คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้างได้ ดังนั้นกิจกรรมที่ใช้ในรูปแบบนี้จะเหมาะสำหรับการนำไปเสริมสร้างคุณลักษณะให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ถ้าหากจะนำไปใช้กับกลุ่มอื่น ผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

4. การพัฒนารูปแบบนั้นผู้วิจัยได้พัฒนามาจากการวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบทางสถิติโดยใช้กลุ่มประชากรคือคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ดังนั้นรูปแบบนี้จึงเหมาะแก่การนำไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ถ้าหากจะนำไปใช้

กับผู้ดำรงตำแหน่งคนบดเคี้ยวอื่นก็สามารถทำได้แต่สมควรต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบและค้นหาคุณลักษณะที่สมควรดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อน และสามารถนำชุดการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 2 ชุดไปใช้ได้ โดยอาจจะต้องปรับปรุงเรื่องของเวลาการทำงาน หรืออาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมถ้าหากดำเนินการไปแล้วไม่บรรลุตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการตรวจสอบรูปแบบ และวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบรูปแบบผู้วิจัยจึงเสนอการทำวิจัยเพื่อการพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยใช้กระบวนการอื่น ๆ เช่น ใช้กิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus group) หรืออาจจะเป็นกิจกรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสำหรับคนบดเคี้ยว คือไม่ใช้เวลานานเกินไป และต้องเป็นกิจกรรมที่ไม่ซับซ้อนมากนัก

2. จากการวิเคราะห์คุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้าน พบว่าคุณลักษณะบางด้านอาจจะส่งผลต่อกัน ดังนั้นถ้ามีการวิจัยเพื่อวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนบดเคี้ยวโดยการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model) หรือใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) อาจจะพบว่าคุณลักษณะบางรายด้านสามารถจะรวมกันได้ และใช้กิจกรรม หรือกระบวนการร่วมกันเป็นต้น

3. จากการวิเคราะห์สาระ พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นอาจจะมีความสลับซับซ้อนซึ่งอาจจะต้องอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร/คนบดเคี้ยวองค์กรอื่น ๆ ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ก็จะทำให้การดำเนินงานเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น

4. จากการศึกษาทงเอกสารพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับผู้นำขององค์กรอื่น ๆ ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรองแก้ว อยู่สุข. 2541. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกียรติกำจร กุศล. 2546. **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคนบติสถาบันอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุวรรณ ศิลปะรัตน์. 2548. **การพัฒนารูปแบบเสริมสร้างพลังการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นนักวิจัยของครูอนุบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการศึกษาระดับปฐมวัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตศักดิ์ พุฒจรรยา. 2551. **กิจกรรมพัฒนาบุคลากร**. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยศิลปากร. (อัดสำเนา)
- จินตนา พรสัมฤทธิ์โชค. 2542. **พลังอำนาจในการปฏิบัติงานและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จินตนา ฐนิพันธ์. 2542. **การจัดการศึกษาทางการพยาบาลกับคุณภาพบัณฑิต**. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี. 1: 33-38
- ชนกานต์ บุญชูศรี. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. 2549. **ทฤษฎีพลังอำนาจ** [Online]. แหล่งที่มา:
http://eduit.pn.psu.ac.th/education_admin/images/stories/theory%20of%20power%201.doc[10 กุมภาพันธ์ 2552]
- ณัฐสิริกา กุญญาณูจนาชีวิน. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานพยาบาล และเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540. **พฤติกรรมองค์กร(ฉบับปรับปรุงใหม่)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

- นาเรีรัตน์ รูปงาม. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูล ป้อนกลับด้านคุณภาพบริการการให้รางวัลและวัฒนธรรมคุณภาพบริการ การได้รับข้อมูลคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล รัฐที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพ.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2537. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็ก เพรส.
- บุญคลี ปลั่งศิริ. 10 มกราคม 2548. **วัฒนธรรมองค์การ. ประชาชาติธุรกิจ: 6.**
- ประทุมสุข อาชวบำรุง. 2522. **งานมหาวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร: การพิมพ์พระนคร.
- ประวิต เอราวรรณ์. 2539. **การเสริมสร้างพลังอำนาจครู: การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. ภาควิชาวิจัยการศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย .
- ประวิต เอราวรรณ์. 2548. **การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปริญญา ต้นสกุล. 2543. **ทำไม TEAM ไม่เวิร์ค.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จิตจักรวาล.
- เปรมวดี คฤหเดช. 2540. **การพัฒนาชุดการศึกษาอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล.** วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์. 2546. **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชิต ฤทธิ์จรรยา. 2544. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร: คณะครุ ศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พิพัฒน์ ศักดิ์สุภาพ. 2549. **บุคลิกภาพและความสนใจชนิดกีฬาของนักศึกษามหาวิทยาลัย ศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชา พัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พิสมัย ฉายแสง. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑป ไชยชิต. 2537. **ภาวะความเป็นผู้นำคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต. สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมธี ปิณฑนานนท์. 2523. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ.** นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2541. **การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: วี เจ พรินติ้ง.
- รัตนา ลือวานิช. 2539. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนิกร ทองสุขดี. 2545. บรรณนิทัศน์ [บทความ]: กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน-คิด-เขียน ของครู สังกัดศึกษา. **วิชาการ.** 2: 46-50.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2530. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พินานมีบุ๊ค.
- รุ่ง แก้วแดง. 2538. **ริเอนจึเนียร์ระบบราชการไทย.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มติชน.
- วรพจน์ สุทธิสัย. 2536. **วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร ตันติพลูวินัย. 2538. การพัฒนาตน พัฒนาคุณภาพงาน. **รามธิบดีพยาบาลสาร.** 3: 91 – 95.
- ศิริรัตน์ จุลสร. 2544. **การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ดวงกลมสมัย.
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. 2547. **จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543. **พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. 2547. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิกาน. 2538. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. 2536. **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับปรุงพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. 2541. **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับปรุงพฤติกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายฝน เอกวางกูร. 2542. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองของพยาบาลวิชาชีพที่ให้การดูแลผู้ป่วยจิตเวช โรงพยาบาลสวนปรุง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุกัญญา โขวิไลกุล. 2547. **การวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ.
- สุพิศ กิตติรัชดา. 2538. **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2538. **วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา: การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมาลี ชุนจันดี. 2541. **การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อดิพร ทองหล่อ. 2546. **รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิภา ปรัชญพฤทธิ์. 2547. การพัฒนาคณาจารย์ โดยการส่งเสริมการคิดไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ มุมมองของนักทฤษฎีเชิงวิพากษ์และยุคหลังสมัยใหม่. **วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. 32: 53.
- อวยพร ตันมุขยกุล. 2540. พลังอำนาจกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพพยาบาล. **พยาบาลสาร**. 24: 1-9.
- อารี แดงอุทัย. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนของพนักงานครูโรงเรียนเทศบาล ในเขตการศึกษา 12**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ.
- เอ็ด สาระภูมิ. 2529. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ริชดา 84 แมเนจเม้นท์.

ภาษาอังกฤษ

- Aiken, L.H., and Fagin, C. 1997. Evaluating the consequences of hospital restructuring. **Med Care**. 35: 1-4.
- AlMaseb, H., and Julia, M. 2007. Kuwaiti Bedouin Muslim women achieving control over their lives: Factors supporting empowerment. **Social Development**. 29 (1): 80-99.
- Alsop, R. Bertelsen, M.F., and Holland, J. 2006. **Empowerment in Practice from Analysis to Implementation**. Washington D.C.: The World Bank.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1994. **Organizational effectiveness: Leadership**. California: Sage Publication.
- Beck, B. 1994. Empowerment: A future goal for social work. In Decker, P.J., and Sullivan, E.J.(eds.), **Nursing administration: A micro/macro approach for effective nurse executives**. New Jersey: Appleton & Lang.

- Bowen, D.E., and Lawler, E.E. 1992. The empowerment of service workers: Why, how, and when? **Sloan Management Review**. 31.
- Brancato, V.C. 2007. Psychological empowerment and use of empowering teaching behaviors among baccalaureate nursing faculty. **Journal of Nursing Education**. 46 (12): 537-544.
- Bredeson, P., Kasten, K.L., and Fruthh, M.J. 1983. Organization incentives and second school teaching. **Journal of Research and Development in Education**. 6:52-58.
- Breeding, R.R. 2008. Empowerment as a function of contextual self-understanding. **Rehabilitation Counseling Bulletin**. 51: 96-106.
- Bright, D., and Richards, M. 2001. **The academic deanship: Individual careers and institutional roles**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, W.B., and Moberg, D.J. 1980. **Organization theory and management: A macro approach**. New York: Willy&Son.
- Chally, P.S. 1992. Empowerment through teaching. **Journal of Nursing Education**. 31: 117-120.
- Clifford, P.G. 1992. The myth of empowerment. **Nursing Administration Quarterly**. 16: 1-5.
- Clutterbuck, D., and Kernaghan, S. 1995. **The power of empowerment**. London: Kogan Page.
- Collen, A. 1996. Reflection and metaphor in conversation. **Educational Technology**. 36: 54-55.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1993. **A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations**. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Organizational Behavior Division, Atlanta, Georgia.
- Covey, S.R. 1991. **Principle-centered leadership**. Washington: Free Press.
- Cunningham, W.G., and Gresso, D.W. 1993. **Cultural leadership: The culture of excellence in education**. Boston: Allyn and Bacon.
- Deci, E., and Ryan, R. 1985. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum.

- Dewey, J. 1933. **How we think: A restatement of the relation of reflexive thinking to the educative process.** Boston: D.C. Heath and Company.
- Dobos, C.L. 1990. Big fish in big pool: Empowerment, assertiveness and risk taking among nurse. **Today O.R. Nurse.** 12: 12-16.
- Durbin, A.J. 1984. **Foundation of organization behavior: An applied perspective.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Espeland, K., MSN., RN., CARN., and Shanta, L. MSN., RN. 2001. Empowering versus enabling in academia. **Journal of Nursing Education.** 40(8): 342-346.
- Fetterman, D.M. 1998. **Empowerment evaluation and the interest: A synergistic relationship current issues in education** [online]. Available from: <http://cie.ed.asu.edu/volume1/number4#intro> [2009, January]
- Freeman, D. 1998. **Doing teacher-research: From inquiry to understanding.** Canada: Heinle& Heinle.
- Gibson, C.H. 1991. A concept analysis of empowerment. **Journal of Advance Nursing.** 16: 354-361.
- Gibson, C.H. 1993. **A Study of empowerment in mothers of chronically ill children.** Michigan: Boston College.
- Gomez, C., and Rosen, B. 2001. The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. **Group and Organization Management.** 26: 53.
- Gordon, S.E. 1993. We do: Therefore, we learn. **Training & Development.** 10: 47-52.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., and King, N. 2005. Employee perceptions of empowerment. **Employee Relations.** 27(4): 354-368.
- Gunden, E., and Crissman, S. 1992. Leadership skill for empowerment. **Nursing Administration Quarterly.** 16: 6-10.
- Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., and Cox, E.O. 1998. **Empowerment in social work practice: A sourcebook.** Pacific Grove: Brooks/ Cole.
- Haksever, C., et al. 2000. **Service management and operations.** New Jersey: Prentice Hall.
- Hawkins, J. 1997. **Perspectives for empowerment: Positive impact** [online]. Available from: <http://www.led-edge.com/may9/.htm>. [2005, September 25]

- Hawks, J.H. 1992. Empowerment in nursing education: Concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. **Journal of Nursing Education**. 17: 609-616.
- Hinkle, Wiersma, and Jurs. 1998. **Applied statistics for the behavioral sciences**. 22nd ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Hokanson, H., and Hromek, C. 1992. Nursing practicum: Empowering strategies. **Nursing Outlook**. 40(5): 231-234.
- Honold, L. 1997. A review of literature on employee empowerment. **Empowerment in Organizations**. 5 (4): 202-212.
- Hudstone420. 2008. **Seattle pike place fish co**. [online]. Available from: http://www.youtube.com/watch?v=TbtsfyrEF_c [2008, October 25]
- Inglis, S. 1994. **Making the most of action learning**. England: Gower.
- John, D.W., and John, R.T. 2002. **Meaningful assessment: A manageable and cooperative process**. Boston: Allyn and Bacon.
- Kanpol, B. 1990. Empowerment: The instructional and cultural aspects for teachers and Principals. **NASSP Bulletin**. 528:104-107.
- Kanter, R.M. 1981. Power failure in management circuits. In **Harvard business review: Coping with-difficult employee**, pp.77-82. Massachusetts: Harvard University Printing.
- Katula, J. A., Sipe, M., Rejeski, W. J., and Focht, B. C. 2006. Strength training in older adults: An empowering intervention. **Medicine and Science in Sports and Exercise**. 38: 106-111.
- Keiffer, C.H. 1984. Citizen empowerment: A developmental practice. **Prevention in Human Service**. 18: 9-36.
- Keeves, J.P. 1997. Models and model building. In Keeves, J.P. (ed.), **Educational research, methodology and measurement: An international handbook**. 2nd ed. Oxford: Peraman.
- Kinlaw, D.C. 1995. **The Practice of Empowerment: Making the most of human competence**. Aldershot: Gower.

- Klakovich, M.D. 1996. Registered nurse empowerment: Model testing and implications for nurse administrators. *Journal of Nursing Administration*. 26: 29-35.
- Knowles, M. 1984. *The adult learners: A neglected species*. 3rd ed. Houston: Gulf Publishing.
- Knowles, M. 1989. *The making of an adult educator: An autobiographical journey*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knowles, J.G., Cole, A.L., and Presswood, C.S. 1994. *Through preservice teachers eyes*. New York: Macmillan.
- Kolb, D, Rubin, I.M., and Mcintype, M. 1984. *Organization psychology: An experimental approach to organizational behavior*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kowalke, L. 1998. Variations: A tale of two students. In H. Daniels and M. Bizar (eds.), *Methods that matter: Six structures for best practice classrooms*. New York: Stemthose Publisher.
- Kramer, M., and Schmalenberg, C. 1993. Learning from success: Autonomy and empowerment. *Nursing Management*. 24: 58-64.
- Lampe, D. and Parr, J. 1996. Empowering citizens. In J.L. Perry (ed.), *Handbook of public administration*, pp.196-209. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laschinger, H.K., and Havens, D.S. 1996. Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice. *Journal of Nursing Administration*. 26: 27-35.
- Laschinger, H.K.S. 1996. A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studying testing Kanter's theory of structure power in organization. *Nursing Administration Quarterly*. 20: 25-41.
- Laschinger, H.K.S., et al. 1999. Leader behavior: Impact on staff nurse empowerment, job tension, and work effectiveness. *Journal of Nursing Administration*. 29: 28-39.
- Lashley, C. 1997. *Empowering service for excellence: Beyond the quirk fix*. London: Cassell.
- Lashley, C. 2001. *Empowerment: Hr Strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Leach, D.J., Jackson, P.R., and Wall, T.D. 2001. Realizing the potential of empowerment: The impact of feedback intervention on complex technology. **Ergonomics**. 44: 870-886.
- Lewis, L.H., and William, C.J. 1994. Experiential learning: Past and present. **New Directions for Adult and Continuing Education**. 62: 5-16.
- Likert, R. 1967. **The human organization: Its management and value**. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C.Y. 2002. Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. **The Journal of Psychology**. 36 (5): 533-554.
- Locke, E.A., and Latham, G.P. 1984. **Goal setting: A motivational technique that works**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Sarri, L.M., and Latham, G.P. 1981. Goal setting and task performance: 1969-1980. **Psychological Bulletin**. 90: 125-152.
- London, M., Larson, H.H., and Thisted, L.L. 1999. Relationship between feedback and self-development. **Group and Organization Management**. 24: 5-27.
- Loughran, J, Mitchell, I., and Mitchell, J. 2002. **Learning from teacher research**. New York: Teacher College Press.
- Lucas, S., Brown, G., and Markus, F. W. 1997. Principal's perceptions of site-based management and teacher empowerment. **NASSP Bulletin**. 75: 56-62.
- Manthey, M. 1998. Empowerment change: Change empowerment. **Nursing Management**. 20: 17.
- Maslow, A.H. 1970. **Motivation and personality**. 2nd ed. New York: Harper&Row.
- Maxcy, J.S. 1981. **Educational leadership: A critical pragmatic perspective**. Ontario: OISE Press.
- McGill, I., and Beaty, L. 1995. **Action learning**. 2nd ed. London: Kogan Page.
- McQuillan, P.J. 2005. Possibilities and pitfalls: A comparative analysis of student empowerment. **American Educational Research Journal**. 42 (4): 639-670.
- Miels, J. 2001. **The seven faces of the early childhood educator** [online]. Available from: <http://www.earlychildhood.com>[2005, September 15]

- Morrison, R.S., Jones, L., and Fuller, B. 1997. The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurse. **Journal of Nursing Administration**. 27: 27-34.
- Morrison Van Voorhis, R. and Hostetter, C. 2006. The impact of MSW education on social worker empowerment and commitment to client empowerment through social justice advocacy. **Journal of Social Work Education**. 42: 105-121.
- Page, N., and Czube, C.E. 1999. **Empowerment: What is it?**[online]. Available from: <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.html> [2005, April 20]
- Page, N., and Czuba, C.E. 2002. **Empowerment: What is it?** [online]. Available from: <http://www.joe.org/joe/1990october/comm1.html>[2006, March 15]
- Pike Place Fish Market. 2009. **Pike place fish** [online]. Available from: <http://www.pikeplacefish.com/default.html>[2008, October 25]
- Potter, L. Devito, J., and Kinsey, R. 2004. Professional training: The best principal preparation is practical experience. **Principal Leadership (High School Ed.)**. 4 (9): 40-42.
- Rappaport, J. 1984. Studies in empowerment: Introduction to the issue. **Prevention in Human Service**. 3-14.
- Reilly, R.R., Chen, J., and Lynn, G.S. 2003. Power and empowerment: The role of top management support and team empowerment in new product development. **Proceedings of Portland International Conference on Technology Management for Reshaping the World**. 282-289.
- Rinehart, J.S., et al. 1998. Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence process. **Education Administration Quarterly**. 34: 630-649.
- Rodwell, C.M. 1996. An analysis concept of empowerment. **Journal of Advanced Nursing**. 23: 305-313.
- Saleh, A., Ziad, A., and Lama, A. 2008. Empowerment of female students for participation in the representative councils in Jordanian universities. **College Studies**. 42: 15-23.

- Schwartz, C., Campbell, S., Prater, M., and Ridenour, N. 2001. Building an empowering academic and practice partnership model. *Nursing Administration Quarterly*. 26: 35-44.
- Schein, E.H. 1990. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, C.D., and Jaffe, D.T. 1991. **Empowerment: a practice guide for success**. California: Crisp publication.
- Sergiovanni, T.J. 1991. **The principalship: A reflective practice perspective**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Short, P., and Geer, J. 1997. **Leadership in empowered schools: Themes from innovation efforts**. New Jersey: Prentice Hall.
- Siegal, M., and Gardner, S. 2000. Contextual factors of psychological empowerment. *Pers Rev*. 29(5/6): 703–723.
- Smith, J. 1996. **Empowering people: How to bring out the best in your workforce**. London: Kogan Page.
- Spreitzer, G.M. 1996. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*. 39(2): 483-504.
- Steers, R.M. 1977. **Organizational effectiveness: A behavioral view**. California: Goodyear.
- Stewart, A.M. 1994. **Empowering people**. Singapore: Pitman.
- Szilagyi, A.D.Jr., and Wallace, M.J.Jr. 1980. **Organization behavior and performance**. 2nd ed. California. Goodyear.
- Tracy, D. 1990. **10 steps to empowerment: A common-sense guide to managing people**. New York: William Morrow.
- Tebbitt, B.V. 1993. Demystifying organization empowerment. *Journal of Nursing Administration*. 23: 18-23.
- Ulrich, D., and Lake D. 1990. **Organization capacity: Competition from The inside out**. New York: John Wiley & Sons.
- Wallerstein, N. 1992. Powerless, empowerment, and health education: Implication for health promotion program. *American Journal of Health Promotion*. 6: 197-205.

- Wilson, B., and Laschinger, H.K. 1994. Staff nurse perception of job empowerment and organization commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organization. *Journal of Nursing Administration*. 24: 39-47.
- Yancey, K.B. 1998. **Reflection in the writing classroom**. Logan: Utah State University Press.
- Yeo, Michael. 1993. Toward an ethic of empowerment for health promotion. *Health Promotion International*. 8(3): 225-235.
- Yueh-yun, Wu. 1994. **Relationship among teachers' perceptions of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in public school**. Doctoral Dissertation. The Pennsylvania State University.
- Zimmerman, M.A. 1984. Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*. 18: 169-177.
- Zimmerman, M.A., and Rappaport, J. 1988. A citizen participation: Perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*. 16: 121-148.
- Zimmerman, B. J. 2000. Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In Boekaerts, M., Pintrich, P., & Zeodmer, M. (eds.). **Handbook of self-regulation**. Academic Press.

ภาคผนวก (Appendices)

ภาคผนวก ก(Appendix A)

ทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิ

ทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์ความสอดคล้อง

รายชื่อ	สถาบัน
1. อาจารย์ ดร. อติพร ทองหล่อ	สถาบันพยาบาลบรมราชชนนีสุนทรินทร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอราวรรณ	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย กาญจนวาสี	คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ ดร. พัชรี จันทร์เพ็ง	สาขาวิชาการวัดและการประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
5. อาจารย์ ดร.กมล โพธิ์เย็น	ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทำเนียบผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ

รายชื่อ	สถาบัน
1. รองศาสตราจารย์ ดร. สุรัชย์ สิกขาบัณฑิต	สถาบันนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัย อีสเทิร์นเอเซีย
2. อาจารย์ ดร. ประเสริฐ มงคล	ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. อาจารย์ ดร. กรภาค จำปประยูร	ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ภาคผนวก ข (Appendix B)
รายนามคณบดีที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์”

รายนามคณบดีที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ
เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์”

รายนาม	คณะวิชา	สถาบัน
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุมาลี งามสมบัติ	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
2. อาจารย์กอบกุล ประเสริฐลาภ	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธานี เกสทอง	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ทางทอง	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
5. รองศาสตราจารย์วันเพ็ญ วรรณโกมล	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดือนใจ เกี้ยวชี่	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลย์ สงคราม
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ อินโย	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธา มณีแสง	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย อลงกรณ์ ปทุมธานี
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอราวรรณ์	ศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดใจ บุญอารีย์	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุบิน แก้วยัง	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบุรณ์ ลิขิตยงวรา	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย	ศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดธิดา จันทร์มณี	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุนีย์ แจ่มใจธรรม	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ละออง ภูเงิน	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
17. อาจารย์ ดร.บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา

รายนามคณบดีที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ต่อ)
เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์”

รายนาม	คณะวิชา	สถาบัน
18. รองศาสตราจารย์อุตร รัตนภักดิ์	ศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน นครปฐม
19. รองศาสตราจารย์กรรณิกา พันธุ์อำพล	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
20. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์วิเศษ	ศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
21. อาจารย์อภิณหพร สถิตย์ภาคีกุล	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช
22. รองศาสตราจารย์ลำดวน เกษตรสุนทร	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
23. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนันท์ ธาตุทอง	ครุศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
24. อาจารย์ ดร.ธนีนาฏ ณ สุนทร	ศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

ภาคผนวก ค (Appendix C)
ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบประเมินคุณลักษณะของคนบดี
คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง อำนาจ

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
1	ฉันไม่รู้ว่าฉันมีความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร	4	1		0.8
2	แม้ว่าจะเป็นการงานที่ยากลำบากฉันก็มั่นใจว่า สามารถทำได้	5			1
3	เมื่อทำงานใดไม่สำเร็จฉันรู้สึกท้อถอย	3	2		0.6
4	ฉันรู้สึกว่าคุณค่าเมื่อได้ทำงานอย่าง เต็มความสามารถ	5			1
5	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ และ ความผิดหวัง ฉันจะไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ	4	1		0.8
6	การเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่ฉันรู้สึกว่ามักจะ ทำไปไม่สำเร็จ	4	1		0.8
7	ฉันมีความมั่นใจว่าทำหน้าที่อย่างมีความสุขกับ การทำงาน	4	1		0.8
8	ฉันทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดี นักเพราะเป็นงานที่ยากเกินไป	5			1
9	ฉันตระหนักเสมอว่างานที่ฉันนี้มีบทบาทที่ สำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ	4	1		0.8
10	ฉันพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดย ไม่คิดเอาเองตามใจชอบ	4	1		0.8
11	บ่อยครั้งที่ฉันไม่รู้ว่าอะไรทำให้ฉันไม่มีความสุข	3	2		0.6

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
12	ฉันรู้สึกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับฉัน	5			1
13	เมื่อต้องทำงานหลาย ๆ อย่างฉันตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อน-หลัง	5			1
14	ฉันรู้สึกลำบากใจที่ต้องทำงานกับคนที่ไม่คุ้นเคย	3	2		0.6
15	ฉันทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎ ระเบียบที่ขัดต่อความเคยชินของฉัน	3	2		0.6
16	ฉันคิดว่าหน่วยงานที่ฉันดูแลอยู่ไม่ค่อยมีบทบาทต่อสังคมมากนัก	3	2		0.6
17	ฉันจะต้องตอบโต้ หรือแก้ไขข้อสงสัยกับผู้ทีกล่าวร้ายหรือเข้าใจผิดต่อหน่วยงานของฉันเสมอ	5			1
18	เวลาที่ฉันมาทำงานมักจะก่อให้เกิดความเครียดบ่อย ๆ ครั้ง	3	2		0.6
19	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้ฉันมีความสุขในการทำงานมาก	4	1		0.8
20	แม้จะมีเหตุการณ์ที่ทำงานที่เลวร้ายแต่ฉันก็มั่นใจว่าทุกอย่างจะดีขึ้น	5			1
21	การทำงานทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็จะมีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ	4	1		0.8

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
22	เมื่อใดที่มีเรื่องเครียดฉันมักจะเปลี่ยนเป็นเรื่อง ผ่อนคลายและสนุกสนานได้	5			1
23	ฉันเห็นว่าการศึกษา อบรม อบรม จะช่วยให้ฉัน มีความรู้มากขึ้น	4	1		0.8
24	ฉันมั่นใจว่าผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอจะ ทำงานได้สำเร็จ	4	1		0.8
25	ฉันจะรับรู้เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอาการ เปลี่ยนแปลง	4	1		0.8
26	ฉันยอมรับการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกต้องก็ตาม	4	1		0.8
27	ฉันไม่ยอมรับผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานแตกต่างจาก ที่ฉันคิด	5			1
28	ฉันยอมรับได้ว่าผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีเหตุผลที่ ไม่พอใจการทำงานของฉัน	4	1		0.8
29	ฉันรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานส่วนมากจะชอบเรียกร้อง ผลประโยชน์ของตน	5			1
30	แม้จะติดภาระใดก็ตามฉันก็ยินดีรับฟังความ ทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน	4	1		0.8
31	ฉันสามารถทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานได้ ง่าย	3	2		0.6
32	ฉันรู้สึกว่าผู้ร่วมงานทุกระดับมีความคุ้นเคยราว กับทำงานด้วยกันมานาน	3	2		0.6

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
33	การแนะนำการทำงานนั้นควรทำกับคนที่มีอายุน้อยกว่าเท่านั้น	5			1
34	ฉันมั่นใจว่าวิธีการทำงานของฉันจะเป็นแบบอย่างให้กับผู้ร่วมงานได้	5			1
35	ฉันรู้สึกที่เราไม่ควรโต้แย้งกับผู้อื่นถึงแม้ว่าเราจะมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ	4	1		0.8
36	เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ฉันสามารถอธิบายและใช้เหตุผลทำให้เขายอมรับได้	5			1
37	ฉันเข้าใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความตั้งใจทำงานที่ดี	5			1
38	ฉันจะไม่ยอมรับง่าย ๆ ต่อการทำงานที่ผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน	5			1
39	เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จฉันจะไม่ลืมที่กล่าวคำชมเชย	5			1
40	ฉันคิดว่าการทำงานนั้นไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน	5			1
41	ในหน่วยงานควรมีกระบวนการในการติดต่อสื่อสารมากกว่า 1 ช่องทาง	5			1
42	การติดต่อสื่อสารนั้นควรทำในระดับสายงานเดียวกันไม่ควรข้ามสายงาน	4	1		0.8
43	การติดต่อสื่อสารนั้นจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากขึ้น	4	1		0.8

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
44	การกำหนดกรอบภาระงานนั้นจะมีส่วนช่วยในการทำงานให้สำเร็จน้อยมาก	3	2		0.6
45	ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจะช่วยให้การทำงานสำเร็จมากขึ้น	5			1
46	การกำหนดกรอบภาระงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานมากขึ้น	4		1	0.6
47	การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานจะช่วยให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น	5			1
48	การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานจะทำให้การทำงานยุ่งยากลำบากขึ้น	4		1	0.6
49	อย่างไรก็ตามเป้าหมายของหน่วยงานก็จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นจะไปในทิศทางใด	4	1		0.8
50	การกำหนดเป้าหมายนั้นควรให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ตนเองได้กำหนดไว้	5			1
51	การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานจะช่วยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น	4	1		0.8
52	กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น	4	1		0.8

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
53	ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎ เกณฑ์ก็คือจะส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ	4	1		0.8
54	การกำหนดกฎเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องให้ครอบคลุมทุกเรื่อง	4	1		0.8
55	การร่วมกันกำหนดกฎ เกณฑ์ในหน่วยงานจะช่วยให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น	5			1
56	ข้อมูลการทำงานต่าง ๆ ไม่ควรเปิดเผยต่อสาธารณชน	3	2		0.6
57	การแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานของบุคลากร จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	5			1
58	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคลากรทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยง งานปกติได้	4	1		0.8
59	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นการจัดการความรู้ที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	5			1
60	การปฏิรูประบบบุคลากรใหม่ไม่มีความจำเป็น เพราะว่าได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว	5			1
61	การปฏิบัติงานที่ไม่ติดขัดกับกฎ ระเบียบทำให้เกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดี	5			1
62	การปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงกฎ ระเบียบอาจจะ เป็นปัญหาต่อการบริหารงาน	5			1

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
63	การปฏิบัติงานใหม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานก่อนปฏิบัติจริง	4	1		0.8
64	การบริหารแบบสั่งการ(บนลงล่าง)จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี	5			1
65	การกระจายอำนาจให้งานต่าง ๆ ตัดสินใจได้ตามขอบเขตจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	4	1		0.8
66	การกระจายอำนาจอาจจะเกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน	5			1
67	คู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี	5			1
68	การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ	3	2		0.6
69	การมีคู่มือการทำงานที่ดีจะช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้	5			1
70	การทำคู่มือการทำงานจะไม่สามารถครอบคลุมงานได้ทั้งหมด	4		1	0.6
71	การทำงานที่มุ่งเน้นผลผลิตจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	5			1
72	กระบวนการในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	5			1

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
73	ผลลัพธ์ของการทำงานจะเป็นผลย้อนกลับให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ	5			1
74	กระบวนการทำงานจะเป็นเครื่องมือของ ผู้บริหารในการควบคุมบุคลากรได้	5			1
75	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีอาจจะมีทั้ง โทรศัพท์และวิทยุสื่อสาร	5			1
76	การลงทุนกับระบบการสื่อสารจะทำให้เสีย ค่าใช้จ่ายสูง	5			1
77	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน	4	1		0.8
78	การมีระบบติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอาจจะ ทำให้เสียงบประมาณในการ ดูแลบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก	4	1		0.8
79	ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรจะช่วยให้การ ดำเนินงานประสบความสำเร็จ	5			1
80	ความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและ ระหว่างงานจะเป็นปัญหาการบริหารทั้ง บุคลากร การเงิน ฯลฯ เพราะจะทำให้เกิดการ ต่อรองผลประโยชน์	5			1
81	การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะช่วย ให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี	5			1
82	กิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร ระหว่างแผนกจะเป็นกิจกรรมที่สิ้นเปลือง งบประมาณมาก	4		1	0.6

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
83	สัมพันธภาพที่ใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะก่อให้เกิดผลดีสำหรับการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	5			1
84	หัวหน้าและลูกน้องที่มีความสัมพันธ์แบบตอบแทนกันจะนำไปสู่ปัญหาของการบริหารจัดการทุกด้าน	5			1
85	หัวหน้าและลูกน้องที่มีความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนและถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน	5			1
86	ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี	4	1		0.8

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
1	ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านปัจจุบันมีความเหมาะสม	3	2		0.6
2	การปรับปรุงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีการดำเนินงาน	3	2		0.6
3	ท่านมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่คณบดีฯ	4	1		0.8
4	ท่านมีความยินดีกับผลงานที่ได้ปฏิบัติ	4	1		0.8
5	ท่านสามารถจัดการแก้ไขปัญหา-อุปสรรคต่าง ๆ	3	2		0.6
6	การดำเนินงานแก้ไขปัญหา-อุปสรรคของท่านช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	5			1
7	ท่านคิดว่าคณะวิชาที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีความสำคัญที่ท่านจะต้องทุ่มเทการทำงาน	5			1
8	ท่านได้ตอบโต้หรือชี้แจงกรณีที่มีผู้วิจารณ์ที่ไม่ถูกต้องต่อคณะวิชาฯ	5			1
9	ในการปฏิบัติหน้าที่ท่านจำเป็นต้องมีการศึกษาดูงาน หรือ พัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น	5			1
10	ท่านได้มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตัดสินใจเองมาก-น้อยเพียงใด	5			1
11	การปฏิบัติงานของบุคลากรในสายต่าง ๆ นั้นท่านยอมรับการตัดสินใจของพนักงานทำงาน	5			1
12	ท่านได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่าง	5			1

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
13	การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทั้งในด้านการสอน และสายสนับสนุนนั้นท่านได้ช่วยให้คำแนะนำ	4	1	0.8
14	กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จ ท่านได้ชมเชยกย่องผู้ปฏิบัติงาน	5		1
15	การพิจารณาตอบแทนความดีที่ท่านได้พิจารณาถึงผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำเร็จและนำมาตอบแทนคุณความดี	5		1
16	ท่านได้ใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการพัฒนาระบบสื่อสาร	4	1	0.8
17	การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถติดต่อกับท่าน หรือผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอย่างสะดวกชัดเจนและรวดเร็ว	4	1	0.8
18	ภาระงานในหน้าที่ระดับต่าง ๆ นั้นกำหนดขึ้นโดยผู้ร่วมปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนด	5		1
19	การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงานนั้นท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม	5		1
20	การกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงานนั้นท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม	4	1	0.8
21	ในการทำงานของบุคลากรทุกระดับนั้นมีการประชุมหรือพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมาก-น้อยเพียงใดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน	5		1

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง		
22	คณะวิชาของท่านมีการดำเนินงานเพื่อ ปฐมนิเทศหรือฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้เกิด ความรู้สึกรักมีอิสระในการทำงาน	5			1
23	สายการบังคับบัญชาในคณะวิชาของท่านเปิด โอกาสให้บุคลากรทุกระดับสายงานได้มีส่วน ร่วมจัดการ	4	1		0.8
24	การกระจายอำนาจให้หัวหน้างานในการบริหาร จัดการตามหน้าที่	5			1
25	การปฏิบัติงานเกือบทุกตำแหน่งมีกรอบภาระ งานที่ชัดเจนช่วยในการปฏิบัติงาน	5			1
26	คู่มือสำหรับการปฏิบัติงานตามกรอบนั้นใน หน่วยงานของท่านได้จัดทำขึ้น	4	1		0.8
27	ในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนากระบวนการ ในการทำงาน	5			1
28	การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นท่านมีนโยบายที่ จะส่งเสริมให้ทุกคนคำนึงถึงผลลัพธ์	5			1
29	การติดต่อสื่อสารภายในคณะวิชาของท่านนั้น ท่านมีนโยบายที่จะพัฒนาให้มีระบบการ ติดต่อสื่อสารที่กว้างขวางขึ้น	5			1
30	ในปัจจุบันนี้หน่วยงานท่านมีระบบการ ติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	5			1
31	ท่านได้ให้ความสำคัญของการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในคณะ วิชาฯ	5			1

ข้อความ	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC
	สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง	
32	ท่านได้จัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างภาควิชาหรืองานต่าง ๆ ในคณะวิชาฯ	5		1
33	สัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในคณะวิชาเป็นแบบถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน	5		1

ภาคผนวก ง (Appendix D)

1. เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
2. แบบตรวจสอบตนเอง
3. สื่อผสม(Multimedia) การทำกิจกรรมสะท้อนคิดและวิดีโอการ
พัฒนาองค์การ โดยวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แบบสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

โปรดใส่เครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่านเองตามระดับความจริง

ระดับความมาก-น้อย ค่าระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง

2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณาบดีฯ	ระดับความมาก น้อย				
		5	4	3	2	1
1	ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านปัจจุบันมีความเหมาะสม					
2	การปรับปรุงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีการดำเนินงาน					
3	ท่านมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่คณาบดีฯ					
4	ท่านมีความยินดีกับผลงานที่ได้ปฏิบัติ					
5	ท่านสามารถจัดการแก้ไขปัญหา-อุปสรรคต่าง ๆ ได้					
6	การดำเนินงานแก้ไขปัญหา-อุปสรรคของท่านช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ					
7	ท่านคิดว่าคณะวิชาที่ท่านรับผิดชอบอยู่มีความสำคัญที่ท่านจะต้องทุ่มเท การทำงาน					
8	ท่านได้ตอบโต้หรือชี้แจงกรณีที่มีผู้วิจารณ์ที่ไม่ถูกต้องต่อคณะวิชา					
9	ในการปฏิบัติหน้าที่ท่านจำเป็นต้องมีการศึกษาดูงาน หรือ พัฒนาตนเอง เพิ่มขึ้น					
10	ท่านได้มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติได้ตัดสินใจเอง					
11	การปฏิบัติงานของบุคลากรในสายต่าง ๆ นั้นท่านยอมรับการตัดสินใจของ ผู้ทำงาน					
12	ท่านได้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่าง					
13	การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทั้งในด้านการสอน และสาย สนับสนุนนั้นท่านได้ช่วยให้คำแนะนำ					
14	กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จท่านได้ชมเชยกย่อง ผู้ปฏิบัติงาน					

ข้อ	สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคนปดึช	ระดับความมาก				
		น้อย				
		5	4	3	2	1
15	การพิจารณาตอบแทนความดีที่ท่านได้พิจารณาถึงผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำเร็จและนำมาตอบแทนคุณความดี					
16	ท่านได้ใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการพัฒนาระบบสื่อสาร					
17	การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถติดต่อกับท่าน หรือผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอย่างสะดวกชัดเจนและรวดเร็ว					
18	ภาระงานในหน้าที่ระดับต่าง ๆ นั้นกำหนดขึ้นโดยผู้ร่วมปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนด					
19	การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงานนั้นท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม					
20	การกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงานนั้นท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม					
21	ในการทำงานของบุคลากรทุกระดับนั้นมีการประชุมหรือพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน					
22	คณะวิชาของท่านมีการดำเนินงานเพื่อปฐมนิเทศหรือฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้เกิดความรู้สึกมีอิสระในการทำงาน					
23	สายการบังคับบัญชาในคณะวิชาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสายงานได้มีส่วนร่วมจัดการในการบริหาร					
24	การกระจายอำนาจให้หัวหน้างานในการบริหารจัดการตามหน้าที่ที่ท่านทำ					
25	การปฏิบัติงานเกือบทุกตำแหน่งมีกรอบภาระงานที่ชัดเจนช่วยในการปฏิบัติงาน					
26	คู่มือสำหรับการปฏิบัติงานตามกรอบนั้นในหน่วยงานของท่านได้จัดทำขึ้น					
27	ในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนากระบวนการในการทำงาน					
28	การปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นท่านมีนโยบายที่จะส่งเสริมให้ทุกคนคำนึงถึงผลลัพธ์					

ข้อ	สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีฯ	ระดับความมาก น้อย				
		5	4	3	2	1
29	การติดต่อสื่อสารภายในคณะวิชาของท่านนั้นท่านมีนโยบายที่จะพัฒนาให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่กว้างขวางขึ้น					
30	ในปัจจุบันนี้หน่วยงานท่านมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
31	ท่านได้ให้ความสำคัญของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในคณะวิชา					
32	ท่านได้จัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างภาควิชาหรืองานต่าง ๆ ในคณะวิชา					
33	สัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในคณะวิชาเป็นแบบแลกเปลี่ยนและต่างตอบแทนกัน					

คำเฉลยเพื่อคำนวณค่าคะแนนตามระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ระดับบุคคล

- | | |
|--|---------|
| 1. ตระหนักในคุณค่าแห่งตน | ข้อ 1,2 |
| 2. ความพึงพอใจในงาน | 3,4 |
| 3. การแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ | 5,6 |
| 4. มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร | 7,8 |
| 5. สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้ | 9 |
| 6. มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน | 10,11 |
| 7. สามารถสอน แนะนำเป็นแบบอย่างได้ | 12,13 |

ระดับทีมงาน

- | | |
|--|-------|
| 8. สามารถส่งเสริมในเชิงบวกได้ | 14,15 |
| 9. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างหลายช่องทาง | 16,17 |
| 10. กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของผู้ร่วมงาน | 18 |
| 11. ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนดเป้าหมายของงาน | 19 |
| 12. ข้อกำหนด กฎ เกณฑ์ มาจากทีมงาน ระเบียบข้อบังคับมาจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนด | 20 |

- | | |
|--|-------|
| 13. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน
ระดับองค์การ | 21 |
| 14. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ | 22 |
| 15. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ | 23,24 |
| 16. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานใช้ประกอบการตัดสินใจได้ | 25,26 |
| 17. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ | 27,28 |
| 18. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี | 29,30 |
| 19. สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา | 31,32 |
| 20. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน | 33 |

แบบประเมินคุณลักษณะของคนบดเคาะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง
อำนาจ

ข้อ	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ฉันไม่รู้ว่าฉันมีความเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร					
2	แม้ว่าจะเป็นการงานที่ยากลำบากฉันก็มั่นใจว่าสามารถทำได้					
3	เมื่อทำงานใดไม่สำเร็จฉันรู้สึกท้อถอย					
4	ฉันรู้สึกว่าคุณค่าเมื่อได้ทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ					
5	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ และความผิดหวัง ฉัน จะไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ					
6	การเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่ฉันรู้สึกว่ามักจะทำไปไม่สำเร็จ					
7	ฉันมีความมั่นใจว่าทำหน้าที่อย่างมีความสุขกับการทำงาน					
8	ฉันทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีนักเพราะเป็น งานที่ยากเกินไป					
9	ฉันตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคม และประเทศชาติ					
10	ฉันพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเอาเอง ตามใจชอบ					
11	บ่อยครั้งที่ฉันไม่รู้ว่าอะไรทำให้ฉันไม่มีความสุข					
12	ฉันรู้สึกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับฉัน					
13	เมื่อต้องทำงานหลาย ๆ อย่างฉันตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไร ก่อน-หลัง					
14	ฉันรู้สึกลำบากใจที่ต้องทำงานกับคนที่ไม่คุ้นเคย					
15	ฉันทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎ ระเบียบ ที่ขัดต่อความ เคยชินของฉัน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	ฉันคิดว่าหน่วยงานที่ฉันดู แลอยู่ไม่ค่อยมีบทบาทต่อสังคมมากนัก					
17	ฉันจะต้องตอบโต้ หรือแก้ข้อสงสัยกับผู้ทีกล่าวร้ายหรือเข้าใจผิดต่อหน่วยงานของฉันเสมอ					
18	เวลาที่ฉันมาทำงานมักจะก่อให้เกิดความเครียดบ่อย ๆ ครั้ง					
19	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้ฉันมีความสุขในการทำงานมาก					
20	แม้จะมีเหตุการณ์ที่ทำงานที่เลวร้ายแต่ฉันก็มั่นใจว่าทุกอย่างจะดีขึ้น					
21	การทำงานทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็จะมีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ					
22	เมื่อใดที่มีเรื่องเครียดฉันมักจะเปลี่ยนเป็นเรื่องผ่อนคลายและสนุกสนานได้					
23	ฉันเห็นว่าการศึกษาอบรม ดูงานจะช่วยให้ฉันมีความรู้มากขึ้น					
24	ฉันมั่นใจว่าผู้ที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอจะทำงานได้สำเร็จ					
25	ฉันจะรับรู้เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง					
26	ฉันยอมรับการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกต้องก็ตาม					
27	ฉันไม่ยอมรับผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานแตกต่างจากที่ฉันคิด					
28	ฉันยอมรับได้ว่าผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีเหตุผลที่ไม่พอใจการทำงานของฉัน					
29	ฉันรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานส่วนมากจะชอบเรียกร้องผลประโยชน์ของตน					
30	แม้จะติตถาระใดก็ตามฉันก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31	ฉันสามารถทำความเข้าใจกับผู้อื่นได้ง่าย					
32	ฉันรู้สึกว่าคุณร่วมงานทุกระดับมีความคุ้นเคยกับทำงานด้วยกันมานาน					
33	การแนะนำการทำงานนั้นควรทำกับคนที่มีอายุน้อยกว่าเท่านั้น					
34	ฉันมั่นใจว่าวิธีการทำงานของฉันจะเป็นแบบอย่างให้กับผู้ร่วมงานได้					
35	ฉันรู้สึกว่าคุณไม่ควรโต้แย้งกับผู้อื่นถึงแม้ว่าคุณจะมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ					
36	เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ฉันสามารถอธิบายและใช้เหตุผลทำให้เขายอมรับได้					
37	ฉันเข้าใจว่าคุณปฏิบัติงานทุกระดับมีความตั้งใจทำงานที่ดี					
38	ฉันจะไม่ยอมรับง่าย ๆ ต่อการทำงานที่ผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน					
39	เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จฉันจะไม่ลืมที่กล่าวคำชมเชย					
40	ฉันคิดว่าการทำงานนั้นไม่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน					
41	ในหน่วยงานควรมีกระบวนการในการติดต่อสื่อสารมากกว่า 1 ช่องทาง					
42	การติดต่อสื่อสารนั้นควรทำในระดับสายงานเดียวกันไม่ควรข้ามสายงาน					
43	การติดต่อสื่อสารนั้นจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จมากขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
44	การกำหนดกรอบภาระงานนั้นจะมีส่วนช่วยในการทำงานให้สำเร็จน้อยมาก					
45	ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจะช่วยให้การทำงานสำเร็จมากขึ้น					
46	การกำหนดกรอบภาระงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานมากขึ้น					
47	การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานจะช่วยให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น					
48	การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานจะทำให้การทำงานยุ่งยากลำบากขึ้น					
49	อย่างไรก็ตามเป้าหมายของหน่วยงานก็จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นจะไปในทิศทางใด					
50	การกำหนดเป้าหมายนั้นควรให้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ตนเองได้กำหนดไว้					
51	การกำหนดเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานจะช่วยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น					
52	กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น					
53	ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎ เกณฑ์ก็คือจะส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ					
54	การกำหนดกฎเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องให้ครอบคลุมทุกเรื่อง					
55	การร่วมกันกำหนดกฎ เกณฑ์ในหน่วยงานจะช่วยให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น					
56	ข้อมูลการทำงานต่าง ๆ ไม่ควรเปิดเผยต่อสาธารณชน					
57	การแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานของบุคลากรจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
58	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคลากรทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานปกติได้					
59	กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นการจัดการความรู้ที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
60	การปฏิรูประบบบุคลากรใหม่ไม่มีความจำเป็นเพราะว่าได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว					
61	การปฏิบัติงานที่ไม่ติดขัดกับกฎระเบียบทำให้เกิดประสิทธิผลเป็นอย่างดี					
62	การปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงกฎระเบียบอาจจะเป็นปัญหาต่อการบริหารงาน					
63	การปฏิบัติงานใหม่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานก่อนปฏิบัติจริง					
64	การบริหารแบบสั่งการ(บนลงล่าง)จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี					
65	การกระจายอำนาจให้งานต่าง ๆ ตัดสินใจได้ตามขอบเขตจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
66	การกระจายอำนาจอาจเกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน					
67	คู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี					
68	การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ					
69	การมีคู่มือการทำงานที่ดีจะช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้					
70	การทำคู่มือการทำงานจะไม่สามารถครอบคลุมงานได้ทั้งหมด					

ข้อ	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
71	การทำงานที่มุ่งเน้นผลผลิตจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง					
72	กระบวนการในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญช่วยให้การ ดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
73	ผลลัพธ์ของการทำงานจะเป็นผลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานมี ความพึงพอใจ					
74	กระบวนการทำงานจะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการ ควบคุมบุคลากรได้					
75	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีอาจจะมีทั้งโทรศัพท์และ วิทยุสื่อสาร					
76	การลงทุนกับระบบการสื่อสารจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูง					
77	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข ในการทำงาน					
78	การมีระบบติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอาจทำให้เสีย งบประมาณในการดูแลบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก					
79	ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรจะช่วยให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จ					
80	ความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและระหว่างงานจะเป็น ปัญหาการบริหารทั้งบุคลากร การเงิน ฯลฯ เพราะจะทำให้ เกิดการต่อรองผลประโยชน์					
81	การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะช่วยให้การ ประสานงานเป็นไปด้วยดี					
82	กิจกรรมที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรระหว่างแผนก จะเป็นกิจกรรมที่สิ้นเปลืองงบประมาณมาก					
83	สัมพันธภาพที่ใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจะก่อให้เกิด ผลดีสำหรับการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
84	หัวหน้าและลูกน้องที่มีความสัมพันธ์แบบตบแทนกันจะนำไปสู่ปัญหาของการบริหารจัดการทุกด้าน					
85	หัวหน้าและลูกน้องที่มีความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนและถ้อยทีถ้อยอาศัยกันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงาน					
86	ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามข้อ 85 นั้นจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี					

คำเฉลยเพื่อคำนวณค่าคะแนนผลการประเมินคุณลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ข้อความเชิงนิมิตได้แก่ข้อ 2, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 28, , 30, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 59, 61, 63, 65, 67, 69, 71, 73, 75, 77, 79, 81, 83, 85

ข้อความเชิงนิเสธได้แก่ข้อ 1, 3, 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 20, 26, 27, 29, 33, 35, 38, 40, 42, 48, 50, 52, 54, 56, 58, 60, 62, 64, 66, 68, 70, 72, 74, 76, 78, 80, 82, 84, 86

ระดับบุคคล

- | | | |
|--|-----|--------|
| 1. ตระหนักในคุณค่าแห่งตน | ข้อ | 1- 4 |
| 2. ความพึงพอใจในงาน | | 5- 9 |
| 3. การแก้ปัญหา/จัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ | | 10- 14 |
| 4. มีความยึดมั่นผูกพันองค์กร | | 15- 19 |
| 5. สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญได้ | | 20-25 |
| 6. มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน | | 26-31 |
| 7. สามารถสอน แนะนำเป็นแบบอย่างได้ | | 32-35 |

ระดับที่มงาน

- | | | |
|---|-----|-------|
| 8. สามารถส่งเสริมในเชิงบวกได้ | ข้อ | 36-39 |
| 9. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างหลายช่องทาง | | 40-43 |
| 10. กำหนดภาระงานโดยความเห็นชอบของผู้ร่วมงาน | | 44-47 |
| 11. ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนดเป้าหมายของงาน | | 48-51 |
| 12. ข้อกำหนด กฎ เกณฑ์ มาจากที่มงาน ระเบียบข้อบังคับ
มาจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนด | | 52-55 |
| 13. มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน | | 56-59 |

ระดับองค์การ

- | | | |
|--|--|-------|
| 14. มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ปฏิบัติงานอย่างอิสระ | | 60-63 |
| 15. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ | | 64-66 |
| 16. มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานใช้ประกอบการตัดสินใจได้ | | 67-70 |
| 17. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ | | 71-74 |
| 18. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี | | 75-78 |
| 19. สัมพันธภาพของบุคลากรได้รับการพัฒนา | | 79-82 |
| 20. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน | | 83-86 |

แบบตรวจสอบตนเอง ของ Dr. Eric Berne ปรับปรุงโดย ผศ. จิตศักดิ์ พุฒจรรยา
ขอให้อ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณา

เลือกตามลำดับความมาก-น้อยของการตัดสินใจของท่านทั้ง 30 ข้อ

1. ข้าพเจ้าเป็นคนชอบวิพากษ์วิจารณ์ และแสดงความคิดเห็น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

2. ข้าพเจ้าเป็นคนชอบเห็นใจคนอื่น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

3. ข้าพเจ้าเป็นคนชอบพึ่งตนเอง

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

4. ข้าพเจ้าเป็นคนมีความคิดสร้างสรรค์

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

5. ข้าพเจ้าเป็นคนชอบ تقلimit ตามคนอื่น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

6. ข้าพเจ้าเชื่อว่าการตีเตียน และการลงโทษทำให้สังคมดีขึ้น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

7. ข้าพเจ้าชอบช่วยเหลือคนอื่น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

8. ข้าพเจ้าเป็นคนใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

9. ข้าพเจ้าชอบความแปลกใหม่

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

10. ข้าพเจ้าเป็นคนเอาใจคนอื่นเก่ง

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

11. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

12. ข้าพเจ้ารักและห่วงใยตนเองมาก

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

13. ข้าพเจ้าชอบค้นคว้าศึกษาหาความรู้

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

14. ข้าพเจ้าชอบความตื่นเต้นผจญภัย

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

15. ข้าพเจ้าชอบการประนีประนอม

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

16. ข้าพเจ้ายึดมั่นต่อจารีตประเพณี และความถูกต้องเป็นหลัก

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

17. ข้าพเจ้าอดสงสัยไม่ได้เมื่อเห็นคนอื่นทุกซักร้อน

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

18. ข้าพเจ้าชอบความสงบ ไม่วุ่นวาย

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

19. ข้าพเจ้าชอบชีวิตที่สนุกสนาน ร่าเริง มีชีวิตชีวา

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

20. ข้าพเจ้าปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ง่าย

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

21. ข้าพเจ้าชอบเป็นผู้นำคนอื่นเสมอ

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

22. ข้าพเจ้ามักหวั่นไหวต่อความรู้สึก และความทุกข์ของคนอื่น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

23. ข้าพเจ้าชอบเสนอวิธีแก้ปัญหา

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

24. ข้าพเจ้ารักอิสระเสรีไม่ชอบให้ใครบีบบังคับ

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

25. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจเมื่อขัดแย้งกับคนอื่น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

26. ข้าพเจ้าชอบแนะนำ สอน และชี้แนะคนอื่น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

27. ข้าพเจ้าชอบปกป้อง และทุกขีร็อนแทนคนที่เดือดร้อน

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

28. ข้าพเจ้าชอบคิดและลงมือทำมากกว่าพูด

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

29. ข้าพเจ้าไม่ชอบจริงจังกับชีวิต

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

30. ข้าพเจ้าชอบคิดมากเมื่อทำความผิดหรือขัดใจกับคนอื่น

- 0 - ไม่จริงเลย
- 1 - ไม่ค่อยจริง
- 2 - จริงเพียงเล็กน้อย
- 3 - จริงพอควร
- 4 - จริงค่อนข้างมาก
- 5 - จริงมาก
- 6 - จริงที่สุด

การคิดคะแนนจะแบ่งเป็นกลุ่มดังนี้ ในแต่ละกลุ่มจะรวมคะแนนที่ตอบตามข้อที่ระบุเอาไว้

กลุ่ม A = ผลรวมคะแนนของข้อ 1,6,11,16,21,26

กลุ่ม B = ผลรวมคะแนนของข้อ 2,7,12,17,22,27

กลุ่ม C = ผลรวมคะแนนของข้อ 3,8,13,18,23,28

กลุ่ม D = ผลรวมคะแนนของข้อ 4,9,14,19,24,29

กลุ่ม E = ผลรวมคะแนน ของข้อ 5,10,15,20,25,30

ความหมายคะแนนการประเมินตนเองบอกถึงพฤติกรรมของตนเอง ดังนี้

กลุ่ม A ชอบใช้พระเดช หรือชอบวิพากษ์วิจารณ์ ตำหนิ พุดมาก จู้จี้ ขีปน เอาชนะ เจ้าระเบียบ เอาแต่ใจตน ไม่ยอมคน ใช้อำนาจ ชอบนำ ชอบสั่ง เผด็จการ ดื้อ

กลุ่ม B ชอบใช้พระคุณใจดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปกป้อง เมตตา อารี ห่วงใย ซื่อสัตย์ ใส่ใจคนอื่น ๆ ชอบช่วยเหลือ เห็นคนอื่นเป็นสุขเราก็สุขด้วย

กลุ่ม C หลักเหตุผล แบบประชาธิปไตย สุขุม รอบคอบ มีวิจารณ์ญาณสูง อารมณ์หนักแน่น มั่นคง มีสติสัมปชัญญะ แก้ปัญหาอย่างนุ่มนวล มีความชัดเจนในเป้าหมายชีวิต

กลุ่ม D ปล่อยตามสบายรักอิสระ ชอบสนุกสนาน ขี้เล่น ไม่จริงจังนัก อารมณ์ดี ยิ้มง่าย รวบอารมณ์ขัน ความคิดสร้างสรรค์สูง เอาตัวรอดได้ ยืดหยุ่น

กลุ่ม E โอนอ่อนผ่อนปรน ประนีประนอม ยอมคนอื่น ไม่ค่อยมั่นใจในตนเอง คิดมาก วิตกกังวล เศร้าซึม เฉื่อย เบื่อหน่ายง่าย เก็บตัว แยกตัวหนี

สื่อผสม(Multimedia) การทำกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเองและกิจกรรมสะท้อนคิด
วิดีโอการพัฒนาศักยภาพโดยวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายคณิต เขียววิชัย เกิดวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2495 ที่ อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม
สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกพลศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2517
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2522
ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งรองศาสตราจารย์ระดับ 9 สังกัดภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม