

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ
21	ความมุ่งมั่นในการทำงาน	✓ Scott & Jaffe (1991)
22	สัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	✓ Goen & Clover (1991)
23	การมีความรับผิดชอบร่วมกัน	✓ Short & Rinehart (1992)
24	การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	✓ Tebitt (1993)
25	ความกระตือรือร้นในการทำงาน	✓ Kanter (1993)
26	ความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเอง	✓ Citterback (1994)
27	การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	✓ Blase & Blase (1994)
28	การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓ Yueh-Yun Wu (1994)
29	การให้ทรัพยากรและงบประมาณ	✓ Klecker & Loadman (1998)
		✓ Luthans (1998)
		✓ Sergiovanni (1991)
		✓ Gordon (1999)
		✓ Kanpol (1999)
		✓ Shermerton (1996)
		✓ Kinlaw (1995)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ
1	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	Tracy (1990) ✓
2	ความก้าวหน้าในอาชีพ	Bolin (1989) ✓ Haksever, et.al. (2000) ✓ Lashley (1997) ✓ Gibson (1991) ✓
3	สถานภาพ	Gutierrez & Parson (1998) ✓
4	ความเชื่อมั่นในตนเอง	Chally (1992) ✓ Conger & Kanungo (1988) ✓
5	ความเป็นอิสระในการทำงาน	Vogt & Merrell (1990) ✓ Thomas & Velthouse ✓ Gibson, (1993) ✓
6	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	Hawks, (1992) ✓ Gibson, (1993) ✓
7	การสร้างภาวะผู้นำ	Maxcy, (1991) ✓ Ellis, (1999) ✓
8	การสร้างทีมงาน	Evan & Dean, (2003) ✓ Ellis, (1999) ✓
9	ความผูกพันต่อองค์กร	Ellis, (1999) ✓
10	ความพึงพอใจในการทำงาน	Ellis, (1999) ✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิจัย
11	การให้โอกาส	Tracy (1990)
12	การให้การสนับสนุน	Bolin (1989)
13	การได้รับ/แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	Haksever, et al. (2000)
14	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	Lashley (1997)
15	การรับรู้ความสามารถของตน	Gibson (1991)
16	การได้รับความไว้วางใจ	Gutierrez & Parson (1998)
17	การมีความรู้สึกมั่นใจ/มั่นคง	Chally (1992)
18	การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับ	Conger & Kanungo (1988)
19	การมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	Vogt & Merrell (1990)
20	การมีความเชี่ยวชาญในงาน	Thomas & Velthouse
		Gibson, 1993
		Hawks, 1992
		Maxcy, 1991
		Ellis, 1999
		Evan & Dean, 2003

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ
21	ความมุ่งมั่นในการทำงาน	✓
22	สัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	✓
23	การมีความรับผิดชอบร่วมกัน	✓
24	การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	✓
25	ความกระตือรือร้นในการทำงาน	✓
26	ความรู้สึกรักคุณค่าในตนเอง	✓
27	การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	✓
28	การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓
29	การให้ทรัพยากรและงบประมาณ	✓
		Tracy (1990)
		Bolin (1989)
		Haksever, et.al (2000)
		Lashley (1997)
		Gibson (1991)
		Gutierrez & Parson (1998)
		Chally (1992)
		Conger & Kanungo (1988)
		Vogt & Merrell (1990)
		Thomas & Velthouse
		Gibson (1993)
		Hawks (1992)
		Maxcy (1991)
		Ellis (1999)
		Evan & Dean (2003)

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ							รวม
		สมชาย บุญศิริเสาสี (2545)	สุดารัตน์ วัฒนพภกษา (2546)	สมจิต สงสาร (2552)	อติพร ทองหล่อ (2546)	ฐิติศ วาจาเลิศ (2549)	ปิยธิดา วิชาญไพฑูริย์ (2546)	กาญจนา ทรรพนิพนธ์ (2547)	
1.	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
2.	ความก้าวหน้าในอาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
3.	สถานภาพ		✓			✓			6
4.	ความเชื่อมั่นในตนเอง		✓		✓				8
5.	ความเป็นอิสระในการทำงาน	✓	✓		✓				16
6.	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			✓	✓	✓	✓		7
7.	การสร้างภาวะผู้นำ			✓	✓		✓		11
8.	การสร้างทีมงาน			✓	✓		✓		16
9.	ความผูกพันต่อองค์กร			✓	✓		✓	✓	10
10.	ความพึงพอใจในการทำงาน	✓		✓	✓		✓	✓	10

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ		ความถี่
		ศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ วิบุลย์ปัทม์ (2545)	อ.ดร.สุวิทย์ วิบุลย์ปัทม์ (2546)	
11	การให้โอกาส	✓	✓	8
12	การให้การสนับสนุน	✓	✓	12
13	การได้รับ/แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	✓	✓	7
14	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	1
15	การรับรู้ความสามารถของตน	✓	✓	4
16	การได้รับความไว้วางใจ	✓	✓	7
17	การมีความรู้สึกมีใจ/มั่นคง	✓	✓	3
18	การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับ	✓	✓	8
19	การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	1
20	การมีความเชี่ยวชาญในงาน	✓	✓	4

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ	ความถี่
21	ความมุ่งมั่นในการทำงาน	สมชาย บุญศรีสกุล (2545)	2
22	สัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	สุวิทย์ วัฒนพลา (2546)	3
23	การมีความรับผิดชอบร่วมกัน	สมจิต สงสาร (2552)	11
24	การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	อติพร ทองหล่อ (2546)	6
25	ความกระตือรือร้นในการทำงาน	สุวิทย์ วัฒนพลา (2546)	1
26	ความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเอง	อติพร ทองหล่อ (2546)	10
27	การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	สุวิทย์ วัฒนพลา (2546)	8
28	การเป็นแบบอย่างที่ดี	อติพร ทองหล่อ (2546)	1
29	การให้ทรัพยากรและงบประมาณ	อติพร ทองหล่อ (2546)	1

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่ตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกันทางทฤษฎีให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันพบว่า ประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจในงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การได้รับการยกย่อง ชมเชย และยอมรับนับถือ 2) การสร้างความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ 3) การสร้างความรับผิดชอบ 4) การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน 5) การให้การสนับสนุน 6) การให้โอกาส 7) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง 8) การสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และ 9) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ภาวะผู้นำครู มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา 4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน

3. ความผูกพันในงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ค่านิยมเกี่ยวกับงาน 2) ความทุ่มเทในงาน 3) ความผูกพันในอาชีพ และ 4) ความผูกพันในองค์การ

4. การสร้างทีมงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมาย 2) มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 4) สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ 5) การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย 6) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน 7) ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และ 8) การพัฒนาบุคลากร

### 1. ความพึงพอใจในงาน

#### ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการทำงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลของความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 122) ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานก็ต่อเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุจิตใจ และสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้ (Strauss & Sayles อ้างถึงใน ศุภกิจ อัครเบญจพล, 2543, หน้า 13) ความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับทัศนคติต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา สภาพงาน โอกาสก้าวหน้า การยอมรับนับถือในความสามารถ ความเหมาะสมในปริมาณงาน ความร่วมมือระหว่าง



ผู้ร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา (Blum & Naylor อ้างถึงใน รสริินทร์ แมบจันทิก, 2547, หน้า 10)

ความพึงพอใจในงานเกิดจากความต้องการของบุคคลในองค์การที่แตกต่างกัน บางคนอาจจะพอใจเมื่อได้ทำงานสำเร็จ บางคนอาจจะพอใจในลักษณะของงาน แต่บางคน อาจจะพอใจในสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงาน (Secord & Backman, 1964, p. 391) เป็นความรู้สึกของคนที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ ค่าจ้าง สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความปลอดภัยและโอกาสก้าวหน้า (Wexley & Yuki, 1977, p. 117)

ความพึงพอใจในงานเป็นภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ทางบวก ที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน ๆ หนึ่ง อย่างไรก็ตามความรู้สึกชอบงานของคนหนึ่งนั้นจะขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้มีชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด สิ่งที่ขาดหายไประหว่างงานที่เสนอให้ทำกับสิ่งที่คาดหวังที่จะได้รับจะเป็นรากฐานแห่งความพอใจและความไม่พอใจ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 100) ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่อันมีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพของงานที่ทำ รวมไปถึงความสัมพันธ์และการประสานงานร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้นด้วย (ศศิธร อินทร์มาก, 2544, หน้า 11) ความพึงพอใจในการทำงานจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความต้องการผลการทำงาน และปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การบริหารจัดการ ปริมาณงาน ลักษณะงานและปัจจัยอื่น ๆ สามารถสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติต่อการทำงานในทางบวกและมีความพึงพอใจที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ไม่สามารถสนองตอบความต้องการก็จะทำให้เกิดทัศนคติต่องานในทางลบและเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของบุคคล ดังนั้น การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในงานเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับลักษณะความแตกต่างของแต่ละปัจเจกบุคคลด้วย (ภัทรวรรณ ลำดำดี, 2544, หน้า 17; แพรพรรณ ทูลธรรม, 2546, หน้า 29)

จากความหมายของความพึงพอใจที่นักวิจัยแต่ละคนได้กล่าวไว้แล้ว สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลเป็นระดับความรู้สึกที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่าง ผลประโยชน์ที่ได้รับกับความคาดหวัง หากผลประโยชน์ที่ได้รับมีมากกว่าความคาดหวังจะส่งผลให้เกิด

ความรู้สึกทางบวกคือความรู้สึกพึงพอใจ ในขณะที่เดียวกันหากผลประโยชน์ที่ได้รับว่ามีน้อยกว่า ความคาดหวัง จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกทางลบคือความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรืออาจกล่าวได้อีก อย่างหนึ่งว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากทัศนคติ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยงานที่ทำหรือปฏิบัตินั้นก่อให้เกิด ผลตอบแทนต่อตนเองและองค์กร

### ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ปัจจัยในการทำงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ไม่ว่าผู้บริหารจะเลือกใช้ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (ปัจจัย) ในการจูงใจหรือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ การจูงใจ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงานใดก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยในการทำงานยังสามารถใช้เป็น สิ่งจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในงานได้ด้วย

ชูดักดี เจนประโคน (2541, หน้า 137-138) แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน มีลักษณะที่เห็นง่าย ๆ และมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้หน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินยังจำแนกออกเป็น

1.1 สิ่งจูงใจโดยตรง เป็นสิ่งที่มีผลผลิตโดยตรงต่อการทำงาน เช่น การจ่าย ค่าตอบแทนให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลการทำงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นวิธีจูงใจ ตามแนวความคิดที่ว่า Plus for Plus Performance การจ่ายโบนัสและการแบ่งปันผลกำไร

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุน หรือส่งเสริมให้พนักงาน ในหน่วยงานได้มีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษา พยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เป็นเรื่องที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจของ บุคคลเป็นสำคัญที่สุด เมื่อบุคคลเหล่านั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และจะส่งผลให้เกิดความสุขกายสบายใจตามไปด้วย ซึ่งได้แก่การจูงใจเหล่านี้

2.1 การยกย่อง ชมเชย

2.2 ยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

2.3 โอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่เท่าเทียม

2.4 ความมั่นคงในงาน

2.5 การได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2.6 การให้ความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ

2.7 การให้ความสำคัญและเป็นกันเองกับพนักงาน

2.8 การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2.9 การให้บริการทางด้านสนทนาการที่เหมาะสม

2.10 การประกาศเกียรติคุณการที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจ

บานาร์ด (Barnard, 1968, pp. 142-149) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ สภาวะการณ์ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่มีชีวิต จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็น วัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจระหว่างความมีอำนาจที่สุดกับข้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล ในด้านความภาคภูมิใจที่แสดงออกถึงความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น
5. ความตั้งใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานของบุคคล ซึ่งแต่ละคน

มีความสามารถที่แตกต่างกัน

7. โอกาสมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลารู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และกำลังใจในการทำงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

มิลตัน (Milton, 1981, p. 159) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ไว้ดังนี้

1. ลักษณะงาน หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จได้ใช้ความรู้ ความสามารถ

2. เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรม หรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์ หมายถึง บ้านเหินๆ บ้านญาติ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย

7. การนิเทศงาน หมายถึง เทคนิควิธีของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือ และมีมิตรต่อกัน

9. การบริหารงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในนโยบายการบริหารงาน เช่น กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กิจกรรมการทำงานขององค์การ เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ดังกล่าวข้างต้น พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว มีความสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ไว้ในตารางที่ 1 ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงเลือกใช้อองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าครูมีความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย 1) การได้รับการยกย่องชมเชยและยอมรับนับถือ 2) การสร้างความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ 3) การสร้าง

ความรับผิดชอบ 4) การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน 5) การให้การสนับสนุน 6) การให้โอกาส 7) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง 8) การสร้างความรู้สึกรักคุณค่าในตนเอง และ 9) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### การได้รับการยกย่อง ชมเชยและยอมรับนับถือ

การให้การยกย่องบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไรก็ตาม หรือมีองค์ประกอบอื่น ๆ ใด ๆ บุคคลย่อมต้องการได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน ทั้งนี้ การยกย่องชมเชยนั้นจะต้องมาจากความจริงใจ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 58) การยอมรับนับถือเป็นการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะมาจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพและจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น (ธราวรรณ พลหาญ, 2543, หน้า 8) สอดคล้องกับบุศรา เตียรบรรจง (2546, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในเรื่องผลงาน ความคิด และเรื่องส่วนตัว เป็นต้น จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในสถานะของตนเอง และทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ยังได้กล่าวอีกว่า การยอมรับนับถือเป็นการที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ได้รับการยกย่องและยอมรับว่าเป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

จากการศึกษางานวิจัยของกล้า ทองขาว (2523, หน้า 52-55) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า การได้รับการยอมรับเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์สาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สอดคล้องกับอุบล ภัศระ (2535, หน้า 70-80) ซึ่งได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของครูมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรย่อยของปัจจัยจูงใจ คือ การได้รับการยอมรับเป็นตัวแปรที่พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของครูได้ และสุชาติ คำสุชาติ (2536, หน้า 66-70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการรับรู้บทบาทและการปฏิบัติตามบทบาทการสอนสุขศึกษาของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปในส่วนกลาง กรมการแพทย กระทรวงสาธารณสุขผลการวิจัย พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีแรงจูงใจในการทำงานรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจที่จะอยู่ในระดับสูงของพยาบาลวิชาชีพ คือ ด้านความรับผิดชอบ นอกจากนี้ แมนนิง และเลสเตอร์ (Manning, 1977; Lester, 1987, pp. 232-233) ศึกษาสภาพ

ความพึงพอใจ และสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์กกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าในด้านการยอมรับนับถือมีความสำคัญ เป็นตัวจูงใจในการทำงานที่สำคัญที่สุด ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นครูประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษา 13 สถาบันการศึกษาในเมืองนิวยอร์ก โดยใช้แบบวัด TJSQ (Teacher Job Satisfaction Questionnaires) พบว่า การได้รับการยอมรับจากสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานสูง

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลากรได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชยและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับผลงานที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์การ เป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

#### การสร้างความสำเร็จ/ ความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในวิชาชีพ หมายถึง สถานะของบุคคลที่แสดงถึงความก้าวหน้าในการทำงานหรือในอาชีพที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Gave, 1993b, p. 1811) การที่ผู้บริหารให้ออกาสครูได้พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้ครูได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งได้รับการเพิ่มทักษะในการทำงานสอน ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาในการทำงาน ถ้าครูได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพจะทำให้ครูมีความรักในวิชาชีพ มีกำลังใจในการทำงานและทุ่มเทแรงกาย แรงใจเพื่อความสำเร็จของงาน ซอร์ท และไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960)

ความก้าวหน้าในวิชาชีพ พิจารณาได้จากความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายด้าน ด้านแรก คือ ความสามารถของบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานหลาย ๆ ครั้ง หรือถ้าไม่ประสบความสำเร็จนั้นสามารถแก้ไขความผิดพลาดด้วยความพยายามได้ก็จะเป็นตัวเสริมแรงให้บุคคลพยายามเพื่อความสำเร็จ ด้านที่สอง คือ การได้เห็นประสบการณ์ของคนอื่นเป็นสิ่งที่ชี้แนะหรือแบบอย่างเพื่อมาพิจารณาความสามารถของตน เมื่อบุคคลเห็นผู้อื่นได้รับความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดความหวังว่าตนก็สามารถทำงานนั้นได้ถ้าตั้งใจและพยายามด้านที่สาม คือ การพูดชักจูงจากผู้อื่นซึ่งเป็นการรับเอาคำแนะนำชักจูงของผู้อื่นมาเป็นข้อมูลพิจารณาความสามารถของตน ทำให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จเป็นการเพิ่มกำลังใจและความมั่นใจ และด้านสุดท้าย คือ ความตื่นตัวทางอารมณ์ในภาวะเช่นนี้ บุคคลมักจะทำงานไม่ได้ผลและมีความคาดหวังต่อความสามารถในการทำงานในระดับต่ำ นอกจากนั้นการให้รางวัลการตอบแทนในการทำงานเป็นการกระตุ้น

ให้บุคคลต้องการทำงาน และเป็นการวัดความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานที่บุคคลวางไว้ ก็เป็นปัจจัยสำคัญของความก้าวหน้าในวิชาชีพครูด้วยเช่นกัน ความก้าวหน้าในที่นี้ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนสูงขึ้นและการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (Carrell & Elbert, 1992)

การจะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานที่ท้าทายให้เต็มความสามารถ ผู้บังคับบัญชา ต้องคำนึงและสามารถพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และความเหมาะสมของ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานนั้นให้ปฏิบัติ เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันและงาน บางลักษณะอาจเหมาะสมกับบุคคลหนึ่งแต่ไม่เหมาะสมกับบุคคลอีกคนหนึ่ง ซึ่งถ้าหากบุคคล ได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสามารถของตน ย่อมส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 59) การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ย่อมก่อให้เกิด กำลังใจรวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย (ทิพมาศ แก้วซิม, 2542, หน้า 8) สอดคล้องกับธรรววรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อไป

การที่บุคคลมีความปรารถนาที่จะมีความเจริญเติบโตหรือมีความเจริญงอกงามในชีวิต มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจุดมุ่งหมายและมีเป้าหมาย ในการทำงานนั้นบุคคลย่อมต้องการที่จะ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม ซึ่งความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้นับเป็น แรงจูงใจสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงาน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 59) การที่บุคคลได้รับการประเมินผลการทำงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสดำเนินการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล (ทิพมาศ แก้วซิม, 2542, หน้า 8) การได้รับการ แต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งในองค์การหรือมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น (บุศรา เตียรบรรจง, 2546, หน้า 4) สอดคล้องกับ ธรรววรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับเงินเดือน การได้รับคัดเลือกให้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามโอกาสอันควร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยของกล้า ทองขาว (2523, หน้า 52-55) ทำการวิจัย เรื่องปัจจัย ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ความก้าวหน้าการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ สอดคล้องกับอุบล ภัคระ (2535, หน้า 77-80) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ

พฤติกรรมการทำงานของครูมัธยมศึกษา พบว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นตัวแปรที่พยากรณ์ พฤติกรรมการทำงานของครูได้ และงานวิจัยของ สุภาดา คำสุชาติ (2536, หน้า 66-70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการรับรู้อุปสรรคและการปฏิบัติตามบทบาทการสอนของครูของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปในส่วนกลาง สังกัดกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข พบว่า แรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ศรีรัตน์ บุญอริยะ (2538, หน้า 99-100) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย รวมค่าแห่งที่มีต่อแบบผู้นำ ผลการวิจัย พบว่า ด้านความก้าวหน้าของงาน กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มข้าราชการมีแรงจูงใจแตกต่างกัน นอกจากนี้ เลสเตอร์ (Lester, 1987, pp. 232-233) ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของครู กลุ่มตัวอย่างเป็นครูประถมศึกษา และมัธยมศึกษาใน 13 สถาบันการศึกษาเมืองนิวยอร์ก ผลการวิจัย พบว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูสูง

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ การที่ผู้บริหารให้ครูได้พัฒนาความก้าวหน้าตามเส้นทางในการประกอบวิชาชีพครู ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรมสัมมนา ดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และเพิ่มพูนทักษะที่นำมาใช้ในการทำงาน

#### การสร้างควมรับผิดชอบ

บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ล้วนมีความต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ เนื่องจากมีความคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้อำนาจและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 58) การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ รับผิดชอบอย่างเต็มที่ตามความเหมาะสมของงาน ความรู้ และความสามารถทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานที่มีความชัดเจน การทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและ ทุ่มเทเวลารวมถึงการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ (ธรวรรณ พลหาญ, 2543, หน้า 8-9)

อังคณา โกสิยัสวัสดิ์ (2534, หน้า 35-36) ศึกษาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจอาจารย์ในสถานศึกษาเอกชนของไทย พบว่า ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์พึงพอใจ คือ ความรับผิดชอบ ส่วนอุบล ภัทร (2535, หน้า 77-80) ซึ่งได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน



ของครุมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรย่อยของปัจจัยจูงใจ คือ ความรับผิดชอบ เป็นตัวแปรพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของครูได้

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ความรับผิดชอบ คือ การที่บุคลากร มีความสามารถในการแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้รับรู้ และพิจารณาผลการทำงานของตนเอง ในทุกขั้นตอนของการทำงานอย่างเปิดเผย มีความโปร่งใสในการทำงาน และนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น

### การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน

ความเป็นอิสระ หมายถึง การมีสถานะที่เป็นอิสระ หรือมีแนวโน้มที่เป็นตัวของตัวเอง การมีจุดยืนเฉพาะกลุ่ม โดยที่บุคคลอื่น ๆ ไม่ให้การเครพ (Gave, 1993a, p. 148)

ความเป็นอิสระเป็นอีกมิติหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของซอร์ท และไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) ซึ่งวัดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสามารถในการควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งอาจรวมถึงการจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร การเลือกตำรา และการวางแผนการสอน ความเป็นอิสระของครูเป็นความรู้สึกว่าตนสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีอิสระ ความเป็นอิสระของครูมีขอบเขตของการปฏิบัติใน 2 ขอบเขต ได้แก่

1. ความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความอิสระในการทำงานของบุคลากร ให้มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมถึงการศึกษาค้นคว้าและทำวิจัย

2. ความเป็นอิสระในวิชาชีพ หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพ สามารถตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความรู้ในศาสตร์ของตนเอง โดยลักษณะที่แสดงถึงความเป็นอิสระในวิชาชีพ ได้แก่ การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในงานของตนและสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยทั่วไปความเป็นอิสระการประกอบวิชาชีพถูกกำหนดโดยการศึกษาเฉพาะวิชาชีพ การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและมีจรรยาบรรณวิชาชีพ (พรจันท์ สุวรรณชาติ, 2533, หน้า 29-31)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นอิสระในการทำงาน เป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของครูว่าตนสามารถดำเนินการเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้วยตนเอง สามารถใช้ดุลพินิจตัดสินใจดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง สามารถแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนได้อย่างอิสระ

### การให้การสนับสนุน

การให้การสนับสนุน หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จของบุคลากร โดยผู้บริหารให้การช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Brown & Kanter, 1982, pp. 6-12) การให้การสนับสนุนว่าเป็นการให้อำนาจอย่างหนึ่งแก่บุคลากร โดยอำนาจที่ได้รับจากองค์การอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แคนเตอร์ (Kanter, 1983) อำนาจที่เป็นทางการได้มาจากการทำงานที่เป็นที่ยอมรับมีความคิดสร้างสรรค์ มองเห็นเนื้องาน ชัดเจน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการเป็นอำนาจที่มาจากความสัมพันธ์ ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์การ ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจทั้งสอง ลักษณะนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในงาน (Sabiston & Lashinger, 1995, pp. 42-50)

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ แคนเตอร์ (Kanter, 1983) ประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารให้การรับรองการทำงาน สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ยอมรับในผลงานและให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย โดยผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่รอบคอบ กล้าเสี่ยง สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาสนับสนุนบุคลากรในองค์การให้พัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานรวมถึงส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล หมู่คณะเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือกันและการสร้างเครือข่ายการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งตัวบุคลากรและครอบครัว จะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า รับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน
2. การให้ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ วางแผนการดำเนินการ การให้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้องแม่นยำ ทันเหตุการณ์ มีการสื่อสารแบบสองทาง เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

ข้อมูลข่าวสารเป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การทั้งในระดับผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน ในระดับผู้บริหารข้อมูลข่าวสารจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ช่วยในการวางแผนการดำเนินงาน ส่วนในระดับผูปฏิบัติงานข้อมูลข่าวสารจะทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวภายในองค์การ ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ นโยบายตลอดจนการตัดสินใจขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่สำคัญ คือ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นต้องมีความถูกต้องแม่นยำ ทันเหตุการณ์และเพียงพอ สอดคล้องกับ

ความต้องการของผู้รับ ลักษณะข้อมูลข่าวสารต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางจากระดับบนสู่ระดับล่างและจากระดับล่างสู่ระดับบน เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน (Brown & Kanter, 1982, pp. 6-12)

การศึกษาของแฮ็คแมน และโอลด์แมน (Hackman & Oldman, 1980 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546, หน้า 31) พบว่า ข้อมูลข่าวสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ และเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิด การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์สำหรับทุกคนที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสามารถของบุคคลสามารถนำมาพัฒนากลยุทธ์ หรือกลวิธีในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

3. การให้ทรัพยากร หมายถึง การจัดหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย เช่น วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ ขอบเขตของงานและเวลา การให้ทรัพยากร ที่จำเป็นในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรมีความสุข ในการทำงานมีความผูกพันในงานที่ทำและทุ่มเททำงานเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องจัดหา ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากรในองค์การ

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น การให้การสนับสนุนเป็นบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารให้การช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้แก่ครู การที่ผู้บริหารผลักดันให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ โดยให้ ความช่วยเหลือ รับรองผล การทำงาน รวมถึงให้ข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อ สนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

#### การให้โอกาส

โอกาส หมายถึง การมีสภาวะ เวลาและสถานที่ที่ดี เหมาะสมกับการทำกิจกรรม หรือการแสดงออก (Gave, 1993b, p. 1583) ความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความรู้ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการ และการทำงานระหว่างหน่วยงาน (Kanter, 1983)

การให้โอกาสตามแนวคิดของแคนเตอร์ ประกอบด้วย

1. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้รับผิดชอบ งานสูงขึ้น ทำงานที่ท้าทายความสามารถและยุ่งยากซับซ้อน มีโอกาสเลือกปฏิบัติงานที่ชอบ หรือถนัด และสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรม และเหมาะสม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็น

สิ่งปรารถนาของทุกคนในการทำงาน ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้าในการทำงานย่อมทำให้มีกำลังใจ และทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน มีความรักในงาน แต่ถ้าบุคคลไม่ได้รับความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ย่อมทำให้เกิดความท้อแท้เหนื่อยหน่าย ไม่รักงาน ไม่สนใจงานและลาออกจากงาน

2. การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ หมายถึง การให้โอกาสกับบุคลากรได้เข้าร่วมอบรมสัมมนา การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะการทำงาน นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การให้ค่ายกย่องชมเชยและรางวัลในการทำงาน หมายถึง การให้สิ่งตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

การให้โอกาสตามแนวคิดของ มาสโลว์; อัลแดเฟอร์; แมกซ์คลีแลนด์ และเฮอริเบิร์ก (Maslow, 1970; Alderfer, 1972; McClelland, 1985 & Herzberg, 1993 อ้างถึงใน สมจิต สงสาร, 2551, หน้า 111) ประกอบด้วย

1. ได้รับการสนับสนุนให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
2. ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน
3. ได้รับมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่
4. ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน
5. ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ
6. ได้รับงานที่ท้าทายที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
7. ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน
8. ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม
9. ได้รับโอกาสพัฒนาศักยภาพ
10. ได้รับการยกย่อง ชมเชยและให้เกียรติ

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้นได้พบว่า การให้โอกาส คือ การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความสามารถของตนเองมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ ครอบคลุมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ ให้ค่ายกย่องชมเชย และยอมรับความสามารถ ตลอดจนให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติตามความเหมาะสม

### การสร้างเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง อำนาจที่ส่งผลต่อตนเองหรือมีประสิทธิผล ต่อตนเอง (Gave, 1993a, p. 725) การรับรู้ว่าคุณมีทักษะและความสามารถในการสอนที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถถ่ายทอดวิชาความรู้ตามทักษะการสอนของตน (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกด้วยความแน่ใจหรือความมั่นใจ กล่าวหาญที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุตามคาดหวังไว้แม้จะพบอุปสรรคก็ไม่เกิดความท้อถอยยังคงมั่นใจทำสิ่งนั้นด้วยความมั่นใจซึ่งมีลักษณะที่แสดงให้เห็นได้ คือ มีความกล้าแสดงออก ฟุ้งตนเอง เป็นตัวของตัวเองมีความรับผิดชอบ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ (วิลาวัลย์ ธรรมสาร, 2544, หน้า 58) แสดงบทบาทในการบังคับตนเอง โดยการจูงใจและเอาใจใส่การรับรู้ความเชื่อมั่นในตนเองมีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อของแต่ละบุคคลที่สามารถรวบรวมสิ่งจูงใจแหล่งความรู้และความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคล (Bandura, 1978 cited in Plunkett, 1994)

ความเชื่อมั่นในตนเองตามกรอบของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของผู้ได้บังคับบัญชากับความเชื่อมั่นส่วนบุคคล วิธีที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย การจัดการแบบมีส่วนร่วม การตั้งเป้าหมาย การให้ผลตอบกลับ การปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่าง การให้รางวัลและงานที่ประสบความสำเร็จ (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482) ความเชื่อมั่นส่วนบุคคลจะกำหนดให้แสดงพฤติกรรมในระยะแรกและต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้องใช้ระยะเวลาในการเพิ่มความเชื่อมั่น แม้ว่าจะมีผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Bandura, 1978 cited in Plunkett, 1994)

ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะเป็นบุคคลที่ไม่ยอมจำนนต่อสิ่งใด โดยสิ้นเชิงที่เดียวและความเชื่อมั่นในตนเองจะเกิดขึ้นในตัวบุคคลได้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ทราบในสิ่งที่ต้องการ 2) คิดในสิ่งที่เห็นว่าจะสำเร็จ 3) สามารถตัดสินใจได้ และ 4) ลงมือกระทำจริง ๆ กับสิ่งที่ได้ตัดสินใจแล้ว (Symonds, 1964 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546, หน้า 52) ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความเชื่อมั่นในตนเอง คือ กล้าพูดกล้าทำ กล้าแสดงความคิดเห็น มีความวิตกกังวลน้อย ควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาพปกติได้ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถช่วยเหลือผู้อื่นทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างไม่ลังเล ไม่หวั่นไหวต่อคำติชมของผู้อื่น มีความพอใจในความสามารถของตนเอง สามารถ

แก้ไขปัญหาด้วยตนเองและคิดกระทำสิ่งแปลกใหม่ด้วยความมั่นใจ (วาสนา ผดุงทรง, 2529 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546, หน้า 52)

นอกจากนี้ อัจฉรา เนตรล้อมวงศ์ (2531, หน้า 4 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546, หน้า 52) กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความเชื่อมั่นในตน มีลักษณะดังนี้

1. การแสดงออก ได้แก่ การกล้าแสดงความสามารถ การกล้าแสดงความคิดเห็น การกล้าซักถามข้อสงสัย
2. การพึ่งตนเอง ได้แก่ การแก้ปัญหาด้วยความสามารถของตนเอง การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การมีความเพียรพยายาม
3. การเป็นตัวของตัวเอง ได้แก่ การมีเหตุผลไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยปราศจากการไตร่ตรองการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
4. การมีความรับผิดชอบ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ครบถ้วน การกล้ารับผิดชอบเมื่อกระทำผิด
5. การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น การรู้จักช่วยเหลือและร่วมมือแก่หมู่คณะ การยอมรับสถานการณ์ใหม่ ๆ

โดยสรุปความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกด้วยความมั่นใจ กล้าแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ แสดงถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจไม่ลังเล สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้เป็นอย่างดี และรับรู้ว่าตนสามารถถ่ายทอดความรู้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### การสร้างความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

ความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าแห่งตน หมายถึง การรู้สึกตระหนักในคุณค่า ยึดถือหรือให้ความเคารพตนเองอย่างสูง (Gave, 1993a, p. 778) เป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในการตัดสินใจคุณค่าของตนเอง เช่น มีทัศนคติต่อตนเองในทางบวก เคารพตนเอง มีความเข้าใจในเอกลักษณ์ของตนเอง ในอีกความหมายหนึ่งอาจจะหมายถึง การพิจารณาตนเอง การยอมรับในตนเองว่าตนมีความสำคัญ มีความสามารถในการทำงานใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย สามารถควบคุมตนเองและสิ่งแวดล้อมได้ อีกทั้งยังสามารถมีอิทธิพลหรือมีความสำคัญต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมรับ มีความรักและภาคภูมิใจในตนเอง ยอมรับนับถือตนเองและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Rosenberg & Pearlin, 1978; Taft, 1985, pp.77-84)

ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเป็นความรู้สึกที่บุคคลประเมินตนเองเกี่ยวกับความมีคุณค่า มีความสำคัญ สามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ มีการยอมรับนับถือ เคารพตนเอง มีความภูมิใจในตนเองและมองตนเองในด้านบวก

#### 1. กระบวนการรับรู้ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเป็นพื้นฐานของภาวะจิตสังคมและเป็นที่ยึดคุณภาพแห่งชีวิตได้ (Taft, 1985, pp. 77-84) และการที่บุคคลจะพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองได้นั้น มีกระบวนการที่สำคัญ 2 กระบวนการ (Franks & Morolla cited in Taft, 1985, pp. 77-84) คือ

1.1 กระบวนการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นในสังคม การยอมรับจากบุคคลอื่นเป็นเหมือนกระจกสะท้อนให้บุคคลรับรู้ตนเอง รับรู้จากการให้คุณค่า และการยอมรับจากบุคคลในสังคม เรียกว่า เป็นความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองจากภายนอก

1.2 กระบวนการรู้สึกประสิทธิภาพของตน เป็นความสามารถในการสนองตอบสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติ ควบคุมและมีอำนาจในสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งรับรู้และประเมินด้วยตนเอง เรียกว่า เป็นความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองจากภายใน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ มากมาย แต่สามารถทำความเข้าใจได้ด้วยทฤษฎีตัวตน (Roger, 1982, อ้างถึงใน ชนกานต์ บุญชูศรี, 2542, หน้า 40) ที่ระบุว่ามนุษย์ทุกคนมีตัวตน 3 แบบ ได้แก่ ตนที่ตนมองเห็น ตนตามที่เป็นจริง และตนตามอุดมคติ (Ideal Self) ซึ่งตัวตนของคนทั้งสามแบบ คือ ตนตาม ที่มองเห็นหรือรับรู้ตามที่เป็นจริงและตนตามอุดมคติที่อยากให้เป็น คิดหวังให้เป็น หากตนตามที่เป็นจริงกับตนที่มองเห็นหรือรับรู้ต่างกันแตกต่างกัน เหมือนไม่รับรู้ในสภาพเป็นจริง ทั้งยังคิดหวังในตนตามอุดมคตินั้นห่างไกล ก็จะทำให้บุคคลนั้นขาดความหวัง หมดหวัง ขาดความกระตือรือร้น ทำให้บุคคลนั้นรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ แต่ถ้าทำให้คนเห็นส่วนของตนที่เป็นตัวจริงและส่วนที่ตนมองเห็น และปรับตัวตนทั้งสองแบบนี้ให้สามารถผสมกลมกลืนได้ บุคคลเหล่านี้มักจะมองเห็นตนตามอุดมคติที่ค่อนข้างเป็นไปได้ ทำให้การดำเนินชีวิตของเขาเป็นไปอย่างมีความมุ่งหวัง กระตือรือร้นและสมหวังอยู่เสมอ เขาจึงพอใจในตนเองอยู่มาก ซึ่งมักนำไปสู่ความพอใจในบุคคลอื่นด้วย และมักจะเป็นบุคคลที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง

เบรนเดน (Brenden, 1983 อ้างถึงใน ชนกานต์ บุญชูศรี, 2542, หน้า 40) ได้สรุปถึงพฤติกรรมและการแสดงออกทางร่างกายของบุคคลที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงไว้ ดังนี้

1. มีความยินดีที่มีชีวิต มีความสนุกสนานรื่นเริง
2. สามารถชมเชยหรือว่ากล่าวอย่างตรงไปตรงมาด้วยความซื่อสัตย์
3. มีความสามารถในการวิจารณ์ ยอมรับความผิดพลาดของตนเองได้
4. ความเป็นอิสระในการแสดงความรู้สึกและรับฟังคำแนะนำด้วยความพึงพอใจ
5. สามารถพูดหรือกระทำในสิ่งที่เป็นไปได้
6. มีความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างคำพูดกับกิริยาท่าทางที่แสดงออก
7. มีความเปิดเผย และกระตือรือร้นในการรับความรู้สึกใหม่ ๆ ประสบการณ์ใหม่

และโอกาสใหม่ในชีวิต

8. มีอารมณ์ขันมองเห็นสิ่งดีในตนเองและผู้อื่น
  9. มีความยืดหยุ่นในการตอบสนอง มีความคิดสร้างสรรค์
  10. มีความพอใจที่ได้เป็นเจ้าของ
  11. สามารถทนต่อแรงกดดัน ความเครียดต่าง ๆ ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในตนเอง
- ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองอาจมีอิทธิพลจากคุณธรรม ค่านิยมหรือประเพณี

ของบุคคลและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเป็นรากฐานทางภาวะสุขภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมของบุคคลอันจะมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อปฏิกริยาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้นั้นคือ บุคคลใดมีความรู้สึก มีคุณค่าในตัวเองสูง จะมีความมั่นคงทางจิตใจ เป็นผู้มีสุขภาพจิต สุขภาพกายสมบูรณ์มีความภูมิใจมั่นใจในการทำงาน กล้าคิดกล้าแสดงออก มีกำลังใจ สามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลใดเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ ก็อาจจะส่งผลเสียต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจหรือเกิดเจ็บป่วยง่าย มีภาวะซึมเศร้า หมดอยุ่หมดกำลังใจ สูญเสีย เกิดความกลัวไม่มั่นใจไม่กล้าที่จะแสดงออก ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน สูญเสียบทบาทในสังคม (Taft, 1985, pp. 77-84)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ทรัพยากรมนุษย์

เบอร์นาร์ด (Burnard, 1995) ได้ให้แนวคิดว่ารูปแบบของตน คือ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์และเป็นจุดเริ่มต้นของทุก ๆ สิ่ง แนวคิดนี้ กล่าวได้ว่าความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองที่เป็นความคิด ความรู้สึกที่มีต่อตนเองย่อมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ในที่นี้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพ



ข้อบ่งชี้ที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Mason et al., 1991, pp. 85-10) คือ

1. ระดับการพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง หรือมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง  
ด้านบวก

2. การพัฒนาทักษะความสามารถในการปกครอง เช่น การเจรจาต่อรอง การกำหนด  
เป้าหมาย เป็นต้น

3. การพัฒนาด้านสังคม สถานะทางสังคม และระดับสัมพันธภาพทางสังคม

ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำและมีภาวะซึมเศร้าจะเป็นผลให้เกิดการไร้ซึ่งความหวัง  
ส่งผลให้บุคคลไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ไม่สามารถตั้งเป้าหมายหรือปฏิบัติสิ่งใดให้สำเร็จได้และยัง  
ก่อให้เกิดภาวะไร้อำนาจตามมา ดังนั้น บุคคลใดมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงจะมีความหวัง  
มีสมรรถภาพในการแก้ไขปัญหา ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติได้ และมีพลังเกิดขึ้นอันจะเป็นผล  
ให้เกิดความรู้สึกมีอำนาจ ซึ่งเป็นอำนาจอย่างไม่เป็นทางการเพราะผู้ที่ทำหน้าที่เสริมสร้างพลัง  
อำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้อื่นจะต้องมีพลังอำนาจในตนเองแล้วมีผลต่อการเสริมสร้างพลัง  
อำนาจในวิชาชีพ มิลเลอร์ (Miller, 1992 อ้างถึงใน ชนกานต์ บุญชูศรี, 2542, หน้า 46)  
ขณะเดียวกันผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้อื่นจะทำ  
ให้รู้สึกว่าการทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดความภาคภูมิใจ รับรู้ถึงการยอมรับจากบุคคลอื่นรู้  
ถึงประสิทธิภาพของตนจะเกิดพลังในตนเองและนำไปสู่ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองได้ (Kanter,  
1983)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง คือ  
ความรู้สึกหรือทัศนคติของครูที่มีต่อตนเองในด้านบวก ซึ่งเกิดจากการประเมินตนเองว่าตนเอง  
มีความสำคัญ สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จ พึงพอใจในตนเอง มีความรู้สึกรัก  
และภาคภูมิใจในตนเอง ยอมรับ นับถือตนเองและเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

#### **การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ**

การมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้า  
ร่วมการตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ  
เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้นและการเข้าร่วมนั้นต้อง  
เริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ (นิรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2546, หน้า 4) การที่  
บุคคลตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ  
ตลอดจนร่วมติดตามประเมินผล รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรม

หรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มคนหรือองค์การที่มีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจ อารมณ์และสังคม (อมรพรรณ ประจันตวนิชย์, 2550, หน้า 23)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือ คณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือหรือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ หรือการร่วมกิจกรรมใด ๆ ในทุกระดับอันอาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือการมีส่วนร่วมในกระบวนการ บริหารด้วย ความสมัครใจ ความกระตือรือร้น ตั้งใจและจริงใจ

การมีส่วนร่วมตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การแสดงการตัดสินใจ หรือได้ ข้อสรุป (Gave, 1993a, p. 585) เป็นกระบวนการหนึ่งของตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน และการสอนของครู เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การเลือกวิชาสอน การจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตรและการจัดโปรแกรมอื่น ๆ รวมถึงการตัดสินใจปัญหาที่ส่งผลโดยตรงต่อ งานสอน (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960)

แคมป์เบล (Campbell, 1997, pp. 285-291) เสนอว่า ควรให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. การกำหนดแนวทางนโยบายการทำงาน
3. การประเมินผลการเรียนการสอน
4. การจัดโครงการฝึกอบรม
5. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน อาจทำได้ ดังนี้ (เนเรศ ยู่นประสงค์, 2540, หน้า 30 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546, หน้า 32)

1. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหรือวางนโยบายบริหารของโรงเรียน
2. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับนโยบายไปปฏิบัติ โดยกำหนดขอบเขตของการมีส่วนร่วม ที่แคบลงไปกว่าการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย

นิวัติ สุขรัตน์ (2531 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546, หน้า 33) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูพิจารณาได้ 5 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ไม่มีส่วนร่วมเลย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้คณะครูทราบถือ ปฏิบัติ

แบบที่ 2 มีส่วนร่วมน้อย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจ แต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ใหม่ได้ถ้าได้ข้อมูลใหม่จากคณะครู

แบบที่ 3 มีส่วนร่วมปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากคณะครู

แบบที่ 4 มีส่วนร่วมมาก หมายถึง ผู้บริหารให้ครูในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจร่วมกับ

ผู้บริหาร

แบบที่ 5 มีส่วนร่วมมากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมอบให้คณะครูเป็นผู้ตัดสินใจ

ธ สุนทรายุทธ (2543) ได้เสนอแนะการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนี้

1. ให้โอกาสแก่ครูในการมีส่วนร่วมในนโยบายและเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน

เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ ความกระตือรือร้นแก่ครูและองค์การได้เป็นอย่างดี

2. การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ครูมีความพอใจในวิชาชีพครูมากขึ้น

3. คณะครูต้องการให้ผู้บริหารเอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ครูในการตัดสินใจ

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสำคัญขึ้นอยู่กับสถานการณ์

5. บทบาทหน้าที่ของครูและผู้บริหารในการตัดสินใจเป็นไปตามธรรมชาติของปัญหา

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่วัดถึงลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมตัดสินใจเป็นสิ่งที่วัดถึงลักษณะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

สามารถทำให้การตัดสินใจทางการบริหารดีขึ้นเนื่องจากเป็นการตัดสินใจที่อาศัยการรวมความรู้

ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้ามาช่วยกันแก้ปัญหาซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจดำเนินการ

ของผู้บริหาร

บริดเจส (Bridges, 1967 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 328) เสนอความเชื่อ

พื้นฐานเกี่ยวกับขอบเขตของการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรไว้ว่า หากเรื่องใดที่บุคลากร

มีผลประโยชน์หรือมีความเกี่ยวข้องรวมทั้งมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ผู้บริหารก็ควรให้

บุคลากร มีส่วนร่วมตัดสินใจ แต่หากเรื่องใดบุคลากรไม่มีผลประโยชน์หรือเกี่ยวข้อง ไม่มีความรู้

ความชำนาญในเรื่องนั้นผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจและบุคลากรก็ไม่

ประสงค์หรือเต็มใจที่จะเข้าร่วมตัดสินใจ อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมตัดสินใจไม่สามารถเป็นมือ

เครื่องสะท้อนแนวคิดและแนวปฏิบัติในการบริหารได้ทั้งหมด เพียงแต่เป็นแนวทางว่าเมื่อใด

ผู้บริหาร และบุคลากรควรจะร่วมกันตัดสินใจ ทั้งนี้ประสิทธิผลของการตัดสินใจพิจารณาได้จาก

คุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับจากบุคลากรในการทำงานตามการตัดสินใจนั้น

ผู้บริหารองค์การเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์การได้

เดวิส และนิวสโตร์ม (Davis & Newstorm, 1989, p. 237) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ว่าเป็นการบริหารที่เพิ่มอำนาจให้กับผู้บริหารและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

หมายถึง การที่บุคลากรได้รับมอบอำนาจเพิ่มขึ้นโดยผู้บริหารไม่ได้มีอำนาจลดลง จากมุมมอง

เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรในการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้มีผลการศึกษาในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ (McDonald, 1986, pp. 355-378; Rice & Schneider, 1994, pp. 43-58)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบาย การทำงาน การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การจัดโครงการฝึกอบรม และการจัดสรรงบประมาณ เพราะการให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ จะช่วยให้การตัดสินใจแม่นยำขึ้นเพราะมีข้อมูลมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือกับผู้บริหารมากยิ่งขึ้น

## 2. ภาวะผู้นำครู

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ การแสดงออกถึงการนำหน้าหรือเป็นตัวแทน (Gave, 1993b, p. 1283) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การทำงานและการตัดสินใจในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคล ในองค์การเป็นตัวบ่งชี้ประการหนึ่งในการพิจารณาว่าองค์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์เพียงใด ลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ จะเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้อื่น (Scott & Jaffe, 1991, pp. 86-97)

### องค์ประกอบภาวะผู้นำของครู

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของครูในที่นี้ ผู้วิจัยศึกษาจากทัศนะหรือจากผลงานวิจัยของนักวิชาการในช่วงต้นทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา จนถึงช่วงปลายทศวรรษ 2000 ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูจากการพัฒนากรอบแนวคิดของ สตรีรอด

สตรีรอด (Strodl, 1992) ได้พัฒนากรอบความคิดเพื่อพิสูจน์ถึงความพร้อมของภาวะผู้นำของครู ผลงานของเขาแสดงให้เห็นว่าครูที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้พัฒนาวิธีการใช้ ภาวะผู้นำในชั้นเรียน ประกอบด้วยหัวใจหลักสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) การมีภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่แฝงอยู่ 2) ความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง และ 3) การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ปัญหา

#### 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามทัศนะของ ฟัลแลน

ฟัลแลน (Fullan, 1994 อ้างถึงใน อภาภรณ์ ราชพัฒน์, 2554, หน้า 14) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูในลักษณะที่สำคัญ คือ มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่

ครูมีอาชีพอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

### 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามที่เสนอของ เพลลิเซอร์ และแอนเดอร์สัน

เพลลิเซอร์ และแอนเดอร์สัน (Pellicer & Anderson, 1995) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของครูใน 2 ประเด็น คือ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอน และนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน และ 2) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยเขาแสดงทัศนะว่าความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน มิได้ถูกกำหนดจากฝ่ายบริหารแต่เกิดจากตัวของครูเองภายใต้การสนับสนุนของโรงเรียน

### 4. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูจากผลการศึกษาของ เอกเกอร์-ฮอคค์ และทัชตัน

เอกเกอร์-ฮอคค์ และทัชตัน (Acker-Hocevar & Touchton, 1999) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูโดยใช้มิติด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพและมิติด้านความช่วยเหลือ สนับสนุนและความร่วมมือ พบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและ สามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้

### 5. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามที่เสนอของ เซอร์ริล

เซอร์ริล (Sherrill, 1999 อ้างถึงใน อภารัตน์ ราชพัฒน์, 2554, หน้า 14) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญของการมีภาวะผู้นำของครู ดังนี้ 1) การแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ 2) การเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้านทฤษฎีและการวิจัยเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ 3) การเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ 4) การบ่มเพาะจิตวิญญาณการเป็นครู 5) การแสดงความสามารถในการแนะแนวแบบคลินิก และ 6) การสามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครู โดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง

### 6. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามที่เสนอของ ไลท์วูด และดูค

ไลท์วูด และดูค (Leithwood & Duke, 1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นต้นแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

7. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามทัศนะและผลการวิจัยของ สเนล และสวานสัน สเนล และสวานสัน (Snell & Swanson, 2000) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพติดตามวิถีครูของครูผู้นำ 10 คน เป็นเวลามากกว่า 2 ปี ได้ผลสรุปว่า ครูเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูให้เป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำของครู เนื่องจาก 1) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน 2) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 3) มีไหวพริบในการใช้อิทธิพลของตน

8. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามทัศนะของ ชายด์-โบเวน และสคริฟเนอร์ ชายด์-โบเวน และสคริฟเนอร์ (Childs-Bowen & Scrivner, 2000, pp. 27-34) กล่าวถึงครูที่มีภาวะผู้นำของครูในแง่ 1) มีการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และ 3) ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

9. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามทัศนะของ นิวแมน และซิมมอนส์ นิวแมน และซิมมอนส์ (Neuman & Simmons, 2000, pp. 8-12) เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำของครูมิใช่หน้าที่ของครูบางคน แต่เป็นหน้าที่ เป็นความรับผิดชอบ และเป็นการใช้อำนาจ ของครูทุกคนในโรงเรียน ตราบใดที่ครูเหล่านั้นสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับทุกภารกิจในโรงเรียนดังนี้ คือ สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้

10. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามทัศนะของ คาตเซนเมเยอร์ และมอลเลอร์ คาตเซนเมเยอร์ และมอลเลอร์ (Katzenmeyer & Moller, 2001) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมที่จะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบของครูที่สะท้อนถึงความมีภาวะผู้นำของครูซึ่งสอดคล้องไปกับการทำงานตามปกติในโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย 1) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 2) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครู 3) มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพที่นำหน้าครูคนอื่น 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) ทุ่มเทเวลาและมุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ 6) การยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครูจากการปฏิบัติการสอนตามปกติ

11. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูจากผลการวิจัยของ คราว์เธอดส์ และคณะ คราว์เธอดส์ และคณะ (Crowther et al., 2002) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาหรือในโรงเรียนที่ประสบปัญหาวิกฤต โดยทำการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี กับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบองค์ประกอบ