

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาและทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
2. เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ
4. แนวคิดทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษ “Model” เป็นคำที่เข้ามามีบทบาทในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ แบบแผน แบบจำลอง เป็นต้น สำหรับในเอกสารฉบับนี้จะใช้คำว่า “รูปแบบ” เนื่องจากเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการวิจัยและการศึกษา มีผู้ให้ความหมายของรูปแบบ (model) ไว้ดังนี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 54) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่าอาจเป็นเพียงการจำลองความจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติได้

ทิศนา แคมมณี (2551: 28) ได้ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์

วาร์โรว์ เฟ็งสวอลล์ (2553: 36) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

Carter (1973: 125) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการคิด 3) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น และ 4) เป็นชุดปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมเป็นตัวประกอบและสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรคณิตศาสตร์หรืออาจจะบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Willer (1986: 14) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัยและมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการทำให้เกิดความกระจ่ายชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Alkin And Ellett (1990: 72) กล่าวว่า รูปแบบการประเมินแต่ละรูปแบบเป็นการอธิบายสิ่งที่ผู้ประเมินทำหรือเป็นการกำหนดสิ่งที่ผู้ประเมินควรทำ โดยทั่วไปผู้ประเมินจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินคุณค่าหรือจุดประสงค์หรือเรื่องราวซึ่งคำว่ารูปแบบถูกนำไปใช้ใน 2 ความหมาย คือ 1) เป็นรูปแบบที่กำหนดงานหรือกิจกรรม (Prescriptive Model) โดยรูปแบบที่พัฒนาจะต้องมีความง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้ โดยมีการตั้งกฎเกณฑ์ข้อห้ามและกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่มีลักษณะเฉพาะ ผู้กำหนดหรือพัฒนารูปแบบการประเมินเห็นว่าเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานการประเมินที่ดีที่สุด และนำไปสู่ผลสำเร็จของภาระการประเมิน และ 2) รูปแบบเชิงบรรยาย (Descriptive Model) ซึ่งเป็นการกำหนดข้อความและข้อสรุปทั่วไปนำมาใช้ในการอภิปรายบรรยายพยากรณ์หรืออธิบายกิจกรรมการประเมินซึ่งเป็นรูปแบบที่พัฒนาเพื่อเสนอทฤษฎีเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะ ซึ่งแตกต่างกันไป ดังนี้ ทิศนา เขมมณี (2548: 56) ได้สรุปรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป 4 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษาพูดและภาษาเขียน
3. รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านแผนผัง แผนภาพไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์/ปัญหา

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 46) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึง หลักการ หรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร เหล่านั้น
2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพ หรือสัญลักษณ์จำลอง แสดงถึง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร เหล่านั้น
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนแนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร เหล่านั้น

กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ (2550: 25) ได้เสนอว่า “รูปแบบ” (Model) ที่สร้างขึ้น อาจมีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น

1. โมเดลทางกายภาพ โมเดลประเภทนี้ เป็นการอธิบายระบบจริงด้วยโมเดลที่สร้างในลักษณะวัตถุเหมือนระบบจริงที่สัมผัสได้ อาจมีขนาดเท่าของจริงหรือย่อส่วน เช่น บ้านตุ๊กตาที่ใช้แทนบ้านจัดสรรจริงที่จะถูกสร้างขึ้น เป็นต้น
2. โมเดลแผนภาพ โมเดลประเภทนี้จะใช้สัญลักษณ์ เช่น แผนภูมิ เส้น กล้องหรือรูปภาพ ในการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งของระบบงานจริง
3. โมเดลทางคณิตศาสตร์ โมเดลประเภทนี้ใช้สัญลักษณ์และฟังก์ชันแทนองค์ประกอบในระบบงานจริงในการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งของระบบงานจริง เช่น การอธิบายประมาณการรายได้ขององค์กรด้วยกราฟและสมการทางคณิตศาสตร์
4. โมเดลเชิงพรรณนา โมเดลประเภทนี้จะใช้ลักษณะการบรรยายด้วยข้อความหรือถ่ายภาพในการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งของระบบจริง เป็นการนำตัวแปรทั้งหลายที่อยู่ในสมมติฐานมาโยงรายละเอียด
5. โมเดลผสม เป็นโมเดลที่ประกอบด้วยโมเดลในลักษณะที่กล่าวมาแล้วผสมผสานกัน เช่น โมเดลเชิงพรรณนาและโมเดลเชิงคณิตศาสตร์

Keeves (1997: 560) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรม เพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์
2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสมการ หรือสูตรทางคณิตศาสตร์ เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยาและทางการศึกษา
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์หรือปัญหาใด ๆ โดยใช้ เทคนิคการวิเคราะห์วิถีเส้นทาง จะช่วยให้เข้าใจและสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษาที่มีตัวแปร สลับซับซ้อน ได้ดี รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในการศึกษา

Steiner (1998: 156) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ
 - 1.1 รูปแบบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นรูปแบบจำลองของสิ่งของจากของจริง แบบจำลองเครื่องบิน ซึ่งจำลองจากเครื่องบินจริง โดยองค์ประกอบมิได้แสดงความสัมพันธ์กัน อย่างชัดเจน
 - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการออกแบบหรือสร้างแบบจำลองเพื่อเป็นต้นแบบในการผลิตหรือพัฒนาให้เป็นที่ไปตามนั้น บางครั้งเรียกว่า หุ่นต้นแบบ
2. รูปแบบเชิงแนวคิด เป็นรูปแบบที่มีข้อความอธิบายให้เกิดความเข้าใจ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - 2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น การคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน
 - 2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรร เพื่อนำไปอธิบายปรากฏการณ์ เช่น การอธิบายการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน

Smith and M.S. Purkey. (2008: 116) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบ โดยออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ตามธรรมชาติในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

สรุปประเภทของรูปแบบได้ว่าเป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมด้วยการอธิบายลักษณะว่ามีลักษณะอย่างไร

3. องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้น ต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ ดังนี้

ทิสนา แวมณี (2548: 58) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน หรือหลักของรูปแบบการพัฒนานั้น ๆ

2. มีการบรรยายและอธิบายสภาพ หรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ

3. มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้น ๆ

4. มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสอนและเทคนิคการสอนต่าง ๆ อันจะช่วยให้กระบวนการสร้างความคิดรวบยอดและความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ได้

ธีระ รุญเจริญ (2550: 13) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 6 ประการดังนี้

1. หลักการของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. ระบบและกลไกของรูปแบบ
4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ
- 5 แนวทางการประเมินผลรูปแบบ และ
- 6 เงื่อนไขของรูปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2551: 26) ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบ ควรมี 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบใด ๆ ก็ตาม ผู้ออกแบบรูปแบบต้องรู้ว่า จะออกแบบรูปแบบการดำเนินงานนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ใด ซึ่งโดยทั่วไปมักจะพัฒนา รูปแบบนี้ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบ เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ออกแบบรูปแบบต้องกำหนดว่าจะออกแบบรูปแบบนั้น ๆ บนมาตรฐาน ความคิดของทฤษฎีและหลักการใด
3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักการและบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องออกแบบระบบงานของรูปแบบเพื่อเป็นกลไกใน การดำเนินงานของรูปแบบ
4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ โดยการกำหนดภารกิจหลัก กระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
5. แนวการประเมินรูปแบบ หมายถึง การกำหนดแนวทางและเครื่องมือในการ ประเมินผลรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และการประเมินการดำเนินงานตามรูปแบบว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบว่ารูปแบบทไหนที่ตาม ที่ ออกแบบไว้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ตลอดจนการกำหนดแนวทาง ใน การพัฒนารูปแบบต่อเนื่องต่อไป
6. คำอธิบายประกอบรูปแบบ หมายถึง การอธิบายคำศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการ ออกแบบรูปแบบเพื่อสื่อความหมายให้ตรงกันในการนำรูปแบบไปใช้
7. ระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้เนื่องจากรูปแบบทุกรูปแบบมีข้อจำกัดของตนเอง ดังนั้น ผู้ออกแบบรูปแบบควรได้ระบุเงื่อนไขที่จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จ และ ข้อควรระมัดระวังเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น

Keeves (1997: 518) ได้กล่าวว่า รูปแบบ โดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์ เรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationships)

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรครบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้นโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

4. การพัฒนารูปแบบ

การวิจัยที่ใช้รูปแบบเป็นการวิจัยแนวใหม่ เป็นแนวทางทำให้ความรู้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความชัดเจนเป็นระบบ รูปแบบเป็นโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งการวิจัยที่ใช้รูปแบบมีขั้นตอนคือ (บุญชม ศรีสะอาด. 2549: 45)

1. การสร้างรูปแบบหรือพัฒนารูปแบบผู้วิจัยจะสร้าง พัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน ก็หาความเที่ยงตรงของรูปแบบหรือเรื่องอื่นผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนี้จะต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง (วิจัยอาจคิดรูปแบบโครงสร้างขึ้นมาก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสังเกตจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวคิดรูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในทำการศึกษาองค์ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างรูปแบบก็ได้

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบหลักจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้ว จำเป็นที่ต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวคิดรูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแต่ก็เป็นเพียงรูปแบบตาม

มาตรฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ)

พรรณี ไพศาลทักษิณ (2553: 13) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนารูปแบบว่ามี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ แล้ว
3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid)

3.2 มีการนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลังโดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน

4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้ว ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการสนใจและยอมรับที่จะนำไปใช้

5. การปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้และใช้ได้เป็นอย่างดี แต่ก็ควรมีการพัฒนาประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

วารี เฟิงส์วส์ดี (2553: 51) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และการตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบอย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

Keeves (1997: 520) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้

- 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์แบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้น จะมีประโยชน์เฉพาะช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
- 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ
- 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบมักเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไป ตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

5. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

สะอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง (2556: 26) ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบไว้ว่ามีดังนี้

1. รูปแบบต้องมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรที่ศึกษา
2. รูปแบบสามารถใช้ในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจนแล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

5. สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่ทำการศึกษา

Bertalanffy (1968: 205-221) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเบื้องต้นก่อนการศึกษาในรายละเอียดต่อไป รูปแบบช่วยสร้างทฤษฎีใหม่ รูปแบบที่ดีไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดมาก หากแต่การเอาส่วนสำคัญบางส่วนในรายละเอียดออกไป

6. การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) หรือจากหลักฐานเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (พรฐิตา ฤทธิ์รอด. 2555: 120-121)

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง และเหตุผลระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้ สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across Time, Sample, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

Eisner (1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive mode) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิถึญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียด ลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้นเฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือ่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) เริ่มต้นต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

คำว่า “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารศักดิ์สิทธิ์สมัยกรีกโบราณที่ประชาชนนิยมไปขอคำทำนายอนาคต การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จึงเป็นเทคนิคทำนายเหตุการณ์ในอนาคตโดยอาศัยฉันทามติ หรือ Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะสามารถนำมาประกอบการตัดสินใจได้ทั้งเชิงวิชาการและบริหาร การศึกษาวิจัยโดยอาศัยความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการ เทคนิคนี้ได้รับการเปิดเผยในปี 2505 โดยนักวิจัย 2 คนของบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) สหรัฐอเมริกา คือ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และ นอร์แมน ซี ดาร์กีย์ (Norman C. Dalkey) ที่วิจัยเกี่ยวกับการค่าอาวุธสงคราม และตีพิมพ์บทความลงในวารสาร Management Science เมื่อปี 2506 หลังจากนั้น คณะของเขาได้ศึกษาข้อดีข้อเสียของวิธีการและพัฒนาจนได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเพราะการวิจัยแบบนี้เป็นการระดมความคิดโดยผู้ให้ข้อคิดไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากันจึงป้องกันการมีอิทธิพลครอบงำการตัดสินใจของผู้ใดผู้หนึ่งได้ ผู้เชี่ยวชาญสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริงและเหตุผลอย่างเต็มที่ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551: 61-62)

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง เป็นเทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายดั้งเดิม โดยเฉพาะข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อแนวทางในการลดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้ศึกษาเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ตามรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เอกชัย พุทธสอน (2556: 83) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงทำนายที่สอดคล้อง ถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ไม่มีการเผชิญหน้ากัน และสามารถลดอิทธิพลการครอบงำทางความคิดได้

ธนะสิทธิ์ ศิริวรรณ (2557: 140) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รัตนา คำเพชรดี (2559: 146) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง กระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อลดผลกระทบทางด้านอิทธิพลทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

Duncan (1970: 154) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นในกรณีที่ต้องเผชิญหน้ากัน ขณะเดียวกันก็มีการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

Johnson (1993: 982) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

Jensen (1996: 857) ได้ให้ความหมายว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง การจัดทำรายละเอียดอย่างรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย หมายถึง กระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อลดผลกระทบทางด้านอิทธิพลทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยกัน

2. ลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นการรวบรวมความสอดคล้องของความเห็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่อประเด็นปัญหาร่วมกัน จึงต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคเดลฟายเพื่อความเข้าใจตรงกัน ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551: 72-73)

1. ผู้เชี่ยวชาญจะตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในเวลาใกล้เคียงกันโดยไม่ทราบว่าใครบ้างที่เข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

2. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในการวิจัยจะต้องตอบแบบสอบถามตามที่วิจัยกำหนดให้ครบทุกขั้นตอน ซึ่งอาจเป็น 2-4 รอบ โดยการตอบแบบสอบถามครั้งแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ส่วนคำถามรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นลักษณะมาตราประเมินค่าผู้เชี่ยวชาญสามารถทบทวนคำตอบของตนได้ทุกขั้นตอน มีโอกาสกลั่นกรองคำตอบของตนอย่างละเอียดรอบคอบ จนกระทั่งมีความมั่นใจในคำตอบ

3. ผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างอิสระ

ณัชชา มหปัญญานนท์ (2551: 23) ได้สรุปลักษณะของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงไว้ดังนี้

1. ใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นแบบประเมินค่า 2 ระดับ ในรอบแรกให้ผู้ตอบเลือกตอบในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของตน ถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในลักษณะใด อย่างไร

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับการเสนอแนะเพิ่มเติมในรอบแรก แสดงให้ผู้ตอบพิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบแต่ละประเด็น รวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบในแต่ละรอบที่ผ่านมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบกรณีที่ผู้ตอบมีคำตอบที่ต่างจากตัวเลือกที่มีผู้ตอบมากที่สุดต้องแสดงเหตุผลประกอบ จากนั้นดำเนินการตามข้อมูลรอบที่ 2 จนกว่าจะได้มาซึ่งฉันทามติ

ธนະสิทธิ์ ศิริวรรณ (2557: 140-141) กล่าวถึงลักษณะของเทคนิคเดลฟาย ไว้ดังนี้

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน การตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูงเมื่อผู้เชียวชาวนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3. เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถามหรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ ซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไปจะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็น สอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งนี้ก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบ เดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3. กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

ณัชชา มหปญญานนท์ (2551: 49-52) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิค เดลฟายแบบปรับปรุง ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย ประเด็นปัญหาของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นการที่ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถทำวิจัยได้โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่วนใหญ่เป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการ ดำเนินการ

2. คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จะต้องเป็นผู้ที่รู้จริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ยังจะต้องคัดเลือก เฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาให้สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย และสามารถติดต่อได้สะดวก สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตาย ตัวว่ามีจำนวนเท่าใด แต่จากผลการประชุมประจำปีของ California Junior Association เมื่อปี พ.ศ. 2514 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย จึงใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คนเป็นส่วนใหญ่ เพราะการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า จะมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่ง สูญหายไปในช่วงทำการวิจัยเนื่องจากไม่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครบทุกราย อย่างไรก็ตามสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่านี้ได้ แต่อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะสูงขึ้น ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.20 – .70	.50
5 – 9	.70 – .58	.12
9 – 13	.58 – .54	.04
13 – 17	.54 – .50	.04
17 – 21	.50 – .48	.02
21 – 25	.48 – .46	.02
25 – 28	.46 – .44	.02

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายก็คือแบบสอบถาม โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีขั้นตอน (ณัชชา มหปัญญานนท์, 2551: 49-52) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่าโดยนำกรอบเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับนำมาสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสม โดยพิจารณาจากนักวิชาการและนักบริหารที่มีผลงานหรือมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาขาวิชานั้น ๆ ขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่าถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าอัตราความคลาดเคลื่อนน้อย และลดลงประมาณ .02 คงที่ตลอด

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยติดต่อผู้เชี่ยวชาญและชี้แจงเกี่ยวกับการขอความร่วมมือในการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงรอบที่ 1 และส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ โดยให้เลือกตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประเมินค่าในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหากผู้ตอบแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยขอให้แสดงเหตุผลประกอบว่าต้องการให้เปลี่ยนแปลงในทิศทางใด อย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อได้รับแบบสอบถาม รอบที่ 1 ในขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเสนอแนะเพิ่มเข้าไปให้ผู้ตอบได้พิจารณาและแสดงจำนวนผู้ตอบในแต่ละประเด็นรวมถึงแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้ตอบแต่ละข้อด้วยการวงกลมล้อมรอบคำตอบดังกล่าว เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบทุกคนได้พิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิม กรณีที่ผู้ตอบในประเด็นที่แตกต่างไปจาก

ประเด็นที่มีผู้ตอบมากที่สุด ขอให้แสดงเหตุผลประกอบ แล้วส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิรอบที่ 2 และได้ฉันทามติในรอบนี้ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาระดับฉันทามติ คือ ระดับความคิดเห็น 75% และพิจารณาความคงที่ของคำตอบจากการเปลี่ยนแปลงของระดับฉันทามติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่า 20% เมื่อเปรียบเทียบกับรอบที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 5 นำฉันทามติที่ได้มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IC) เกณฑ์ในการพิจารณาดัชนีความสอดคล้องที่มากกว่าหรือเท่ากับ .80 คือ ยอมรับ มีความคลาดเคลื่อน .20 หรือ ร้อยละ 20

ณรงค์ฤทธิ์ กิตติกวิน และคณะ (2556: 183) กล่าวว่าไว้ว่าขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง มีขั้นตอน ดังนี้

รอบที่ 1 ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างตอบความคิดเห็น แล้วรวบรวมคำตอบที่ได้จาก Rating Scale มาสรุปเป็นค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) ตามแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย และมีข้อกำหนดเบื้องต้นว่าในแต่ละช่วงของ Rating Scale มีช่วงความกว้าง (Interval) จึงนำค่าที่ได้ไปใช้ในแบบสอบถามรอบถัดไป

รอบที่ 2 ส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ โดยจะมีข้อความในแบบสอบถามเป็นเดียวกับรอบที่ 1 แต่จะเพิ่มเติมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ รวมทั้งแสดงตำแหน่งของคำตอบเดิมของผู้ตอบ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบกับกลุ่มว่าสอดคล้องหรือแตกต่างและยืนยันคำตอบที่จะตอบเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้จากรายชื่อมาวิเคราะห์ค่าพิสัยควอไทล์ ถ้ามีค่าที่แคบ (≤ 1) ถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในข้อนั้นมีความสอดคล้องกัน

รอบที่ 3 เป็นการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง โดยแสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ที่คำนวณได้จากรอบที่ 2 รวมทั้งตำแหน่งของคำตอบที่มีการเปลี่ยนแปลงจากรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบอีกหรือไม่

ธนະสิทธิ์ ศิริวรรณธรรม (2557: 141-142) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟายว่ามีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เป็นผู้ตัดสินใจ ประเด็นปัญหาควรจะไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

2. การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้นสามารถให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้เพียงใด

ดังนั้น สิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

3. การทำแบบสอบถาม ในกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนี้จะให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 รอบ ดังนี้

3.1 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 1 การทำแบบสอบถามฉบับแรกโดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิดและเป็นการถามแบบกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่จะวิจัยนั้น เพื่อระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยทางไปรษณีย์ที่สอดซองจำหน่ายและปิดดวงตราไปรษณีย์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเวลาในการส่งคำตอบนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ ถ้าผู้เชี่ยวชาญคนใดไม่ส่งคืนควรทวงถามสำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบแรก ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์โดยละเอียดและนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นโดยตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามในรอบต่อไป

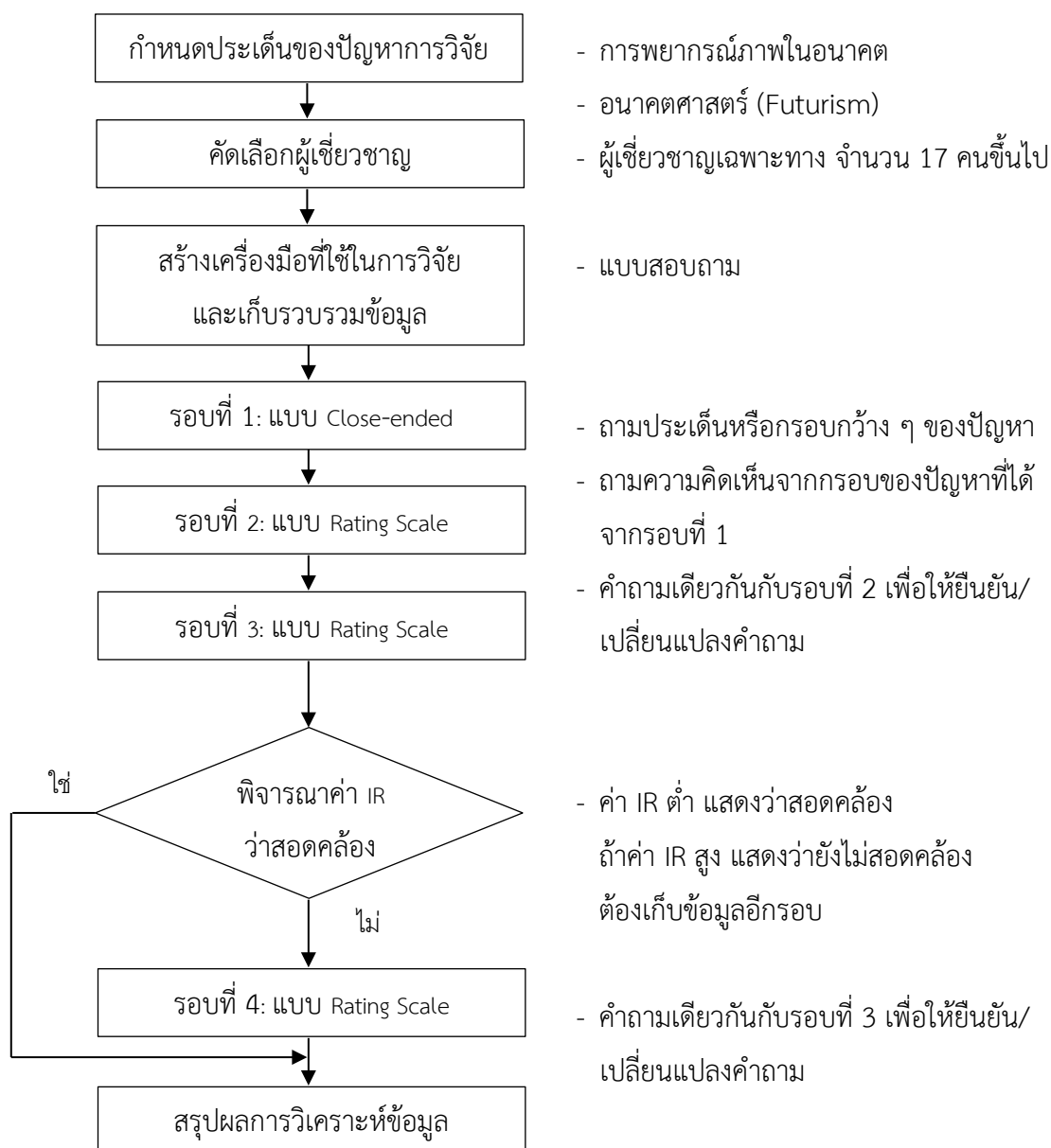
3.2 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) อาจใช้ 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยคหรือควรแก้ไขสำนวนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมและอำนวยความสะดวกในการส่งคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกับรอบแรก และสำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

3.3 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 3 นำคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้รอบนี้เลย แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามาก) แสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) ก็อาจสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไปแล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

3.4 การวิเคราะห์แบบสอบถามรอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนหรือวิธีการเดียวกันกับรอบที่ 3 ถ้าผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ปรากฏคำตอบที่ได้มีความสอดคล้องกันนั่นคือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบก็ยุติกระบวนการวิจัยได้ แต่ถ้าคำตอบทั้งหมดยังมีความต่างก็สร้างแบบสอบถามใหม่เป็น

แบบสอบถามรอบที่ 4 โดยมีข้อความเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วยวิธีการเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายส่วนใหญ่สามารถได้ข้อสรุปผลการวิจัยจากแบบสอบถามรอบที่ 3 และหากดำเนินการวิจัยรอบที่ 4 ก็จะได้ข้อสรุปใกล้เคียงกับรอบที่ 3

จากการศึกษาขั้นตอนกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ดังนี้ 1) สร้างแบบสอบถามปลายเปิดจากเอกสาร งานวิจัย และแนวคิดทฤษฎี 2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้มีผลงานหรือมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ จำนวน 17 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม 3) ติดต่อผู้เชี่ยวชาญและส่งหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเดลฟายปรับปรุงรอบที่ 1 4) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 จากการเสนอแนะมาให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ หากมีการเปลี่ยนแปลงให้แสดงเหตุผลประกอบ เพื่อให้ได้ฉันทามติ และ 5) นำฉันทามติที่ได้ที่ได้มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องต้องได้ค่าความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ .80 ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
(ณัชชา มหปฤษฎานนท์, 2551: 52)

4. ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

4.1 ข้อดีของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

เอกชัย พุทธสอน (2556: 86-87) ได้สรุปข้อดีของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงไว้ดังนี้

1. ผลการวิจัยมีความเชื่อถือสูง ผลการวิจัยด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายจะมีความน่าเชื่อถือมากและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เนื่องจากเป็นคำตอบที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความชำนาญพิเศษ และประสบการณ์ในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง ซึ่งผลการวิจัยได้ผ่านกระบวนการพิจารณาจากการย้าถามในหลายๆ รอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองอย่างรอบคอบ ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในผลการวิจัยสูง ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลการครอบงำทางความคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณลักษณะเหนือกว่าผู้อื่น และผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน และได้ตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกรอบ รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันความคิดเห็นของตนเองจนเกิดความมั่นใจในคำตอบที่ได้

2. ใช้งบประมาณในการวิจัยไม่มาก เนื่องจากไม่ต้องมีการพบปะโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่เป็นการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลในแต่ละรอบ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้มาก

3. ใช้เวลาในกระบวนการศึกษาวิจัยไม่มากนัก เนื่องจากในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละรอบจะใช้เวลาประมาณ 3 สัปดาห์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้เวลาทั้งกระบวนการประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่ใช้ระยะเวลาเพียงสั้น ๆ แต่ได้ผลลัพธ์ที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง มีความสะดวกและรวดเร็ว

4. ผู้วิจัยสามารถทำการวิจัยได้ทุกสถานการณ์ โดยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่แตกต่างกันได้ ทั้งทางด้านสภาพภูมิศาสตร์ และเวลา

5. เป็นวิธีการวิจัยที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซับซ้อน รวมทั้งผู้วิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมทั้งความสอดคล้องของความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ สามารถเข้าใจได้ง่าย

6. การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้ง่าย เนื่องจากใช้ค่าสถิติพื้นฐานเพียงค่าเฉลี่ย ค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่านั้น

รัตนา คำเพชรดี (2559: 155-156) ได้สรุปข้อดีของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงไว้ดังนี้

1. เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก โดยไม่ต้องมีการพบปะหรือประชุมกัน ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายและเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์ทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แม้จะไม่มี การเผชิญหน้ากัน

2. ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริงและคำตอบที่ได้ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอนจากการย้าคำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบเพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นที่ได้มาจากการพิจารณาร่วมกัน ช่วยให้ความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น

3. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ยากนัก ได้ผลรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และมีอิสระไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญบ้าง และไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร หากผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับคำตอบของกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นโดยใช้คำถามปลายเปิด และมีโอกาสได้รับทราบผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรอบสามารถปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดของตนเอง รวมทั้งพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

5. วิเคราะห์ง่าย ใช้ค่าสถิติที่แสดงการวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลางเพียง 2 ค่า คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) เป็นหลักในการนำเสนอข้อมูลอันเกี่ยวกับฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล

6. ระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

7. สามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบวิจัย รวมทั้งผู้วิจัยสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี เนื่องจากข้อมูลจะผ่านการพิจารณากลั่นกรองโดยผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจศึกษาจึงมักสอดคล้องกัน และส่งผลให้คำตอบที่ได้ที่มีความน่าเชื่อถือสูง

8. เป็นการศึกษาความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือให้มีขึ้นในอนาคต จึงเป็นเทคนิคที่เหมาะสมสำหรับการวางแผน การวางแผน และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้แก้ปัญหาเชิงโครงสร้างซับซ้อน และการหาข้อสรุป หลักการ และแนวคิดร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัญหาที่ยากจะสามารถหาคำตอบได้ด้วยการวิจัยโดยใช้สถิติ

ธัญรัตน์ โชติวิวุฒิพงศ์ (2559: 49) กล่าวถึงข้อดีของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อถือ ผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะมีความน่าเชื่อถือมากและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เนื่องจากสาเหตุ ดังนี้

1.1 เป็นคำตอบที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความชำนาญพิเศษ ในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง

1.2 ผลการวิจัยได้ผ่านกระบวนการพิจารณาจากการย้าถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองอย่างรอบคอบ ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นของผลการวิจัยสูง

1.3 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของกลุ่ม เนื่องจากไม่มีการแจ้งผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มให้ทราบและไม่ทราบด้วยว่าแต่ละคนเสนอความคิดเห็นอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจึงมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันและได้ตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกรอบ รวมทั้งมีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนจนเกิดความมั่นใจในคำตอบที่ได้

2. ใช้เวลาในกระบวนการวิจัยไม่มาก เนื่องจากในกระบวนการเก็บข้อมูลแต่ละรอบจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ ดังนั้น จึงใช้เวลาทั้งกระบวนการประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ๆ แต่ได้ผลน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

3. ใช้งบประมาณในการวิจัยไม่มาก เนื่องจากไม่ต้องมีการพบปะโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แต่ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลแต่ละรอบ ๆ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้มาก ซึ่งในปัจจุบันยังมีความสะดวกขึ้น เนื่องจากสามารถใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางในการตอบแบบสอบถามและติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัยได้

4. ทำการวิจัยได้ทุกสถานการณ์ สามารถเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่แตกต่างกันได้ทั้งทางด้านสภาพภูมิศาสตร์และเวลา

5. เป็นวิธีวิจัยที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซับซ้อน รวมทั้งผู้วิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องของความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ

6. วิเคราะห์ข้อมูลง่าย เนื่องจากใช้สถิติพื้นฐานเพียงค่าเฉลี่ย มัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์เท่านั้น

5.2 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

เอกชัย พุทธสอน (2556: 87) ได้สรุปข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงไว้ดังนี้

1. การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หากไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญพิเศษ และประสบการณ์ในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง จะส่งผลทำให้ผลการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากภาพในอนาคตที่จะเป็นจริง

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยตลอด รวมทั้งเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจ มีภารกิจมาก หรือเกิดจากปัญหาอื่น ๆ ส่งผลให้กระบวนการวิจัยล่าช้า

3. ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาให้ความคิดเห็น มีภาระกิจเร่งด่วนมากมาย ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบปัญหาด้านการนัดหมายสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้มักจะได้รับการเปลี่ยนแปลงวันและเวลาที่นัดหมาย

4. ผู้วิจัยขาดการวางแผนในการติดตามแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ หรือแบบสอบถามเกิดการสูญหาย ทำให้ได้รับคำตอบกลับคืนมาไม่ครบหรือได้คำตอบกลับคืนมาด้วยความยากลำบาก

5. กรณีการตอบแบบสอบถามในรอบที่สาม เมื่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และถ้าหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนเอง ก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม

6. ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มจะถูกตัดออก ซึ่งบางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้อง และมีประโยชน์

7. กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะในกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบ ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

8. กรณีคำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิดรอบแรก ซึ่งมักจะเป็นคำตอบที่ยาว ทำให้การวิเคราะห์เนื้อหามีปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากที่ผู้ตอบต้องการ

รัตนา คำเพชรดี (2559: 155-156) ได้สรุป ข้อเสียของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงไว้ดังนี้

1. ปัญหาของการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับคัดเลือกมามีผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้

2. ปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายๆ รอบ เกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป หรือไม่สามารภให้ความร่วมมือตอบคำถามในการวิจัยได้ตลอด เนื่องจากขาดแรงจูงใจต่อการให้ข้อมูลเป็นผลให้เกิดความล่าช้าหรือได้คำตอบคืนมาไม่ครบ ส่งผลให้งานวิจัยล่าช้าและผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่น

3. การละเลย ขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญหรือคาดไม่ถึงถึงแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญของผู้วิจัย โดยทั่วไปเป็นปัญหาจากกรณีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น เริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งอาจมีการละเลยแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าผู้เชี่ยวชาญต่ำไป เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญจากการกำหนด

กรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย แม้ว่าจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ตอบ หรือถูกชักนำให้คิดถึงเฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถาม ทำให้ไม่คำนึงถึงประเด็นที่น่าสนใจไป

4. ตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variable) ที่ทำให้การวิจัยเกิดปัญหาขึ้นได้ในขณะที่ดำเนินการวิจัย หรือทำให้งานวิจัยไม่สำเร็จ

5. แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายหรือไม่ได้รับคำตอบคืนมา

6. เวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้แบบสัมภาษณ์ จะต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้น หากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมมีจำนวนมากก็ทำให้เสียเวลามากขึ้น

7. คำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิดรอบแรก มักเป็นคำตอบที่ยาวทำให้การวิเคราะห์เนื้อหามีปัญหาและอาจเปลี่ยนลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปจากผู้ตอบต้องการ

8. ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม จะถูกตัดออกไปทั้ง ๆ ที่บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์

9. บางครั้งผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้ตอบคำถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบ ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

10. การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนและถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม

จะเห็นได้ว่าการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการวิจัยที่ใช้เทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ เพื่อหาฉันทามติ (Consensus) โดยหลีกเลี่ยงไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาเผชิญหน้าพร้อมกันในที่ประชุม แต่จะให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนสิ่งที่ต้องการแสดงความคิดเห็นลงในแบบสอบถามหรือแบบสำรวจ แล้วนำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาสรุป หลังจากนั้นก็นำผลสรุปกลับไปถามซ้ำแก่ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในลักษณะเดียวกันอีกเพื่อให้ได้ข้อมูลการใช้เทคนิคลักษณะนี้จะลดการเผชิญหน้า การโต้ตอบถกเถียงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างที่ประชุม ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ไม่มีอิทธิพลทางความคิดหรือความเกรงใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นผลการวิจัยที่ได้จึงเป็นที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ

1. ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ เป็นการจัดการในการพัฒนาความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีผลต่อคุณภาพ รวมทั้งแนวคิดที่มีความซับซ้อนและกว้างขวาง มีขอบเขตครอบคลุมทั้งทางด้านจิต สังคม การเมืองและจริยธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านพัฒนาบุคคล การพัฒนาคุณภาพงาน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต และการพัฒนาชุมชน การเสริมสร้างพลังอำนาจมีแนวคิดที่หลากหลายมิติ ดังนั้น ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีความหมายที่แตกต่างกันออกไปตามการประยุกต์ใช้กับกลุ่มบุคคล ดังมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2550: 151) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างพลังจะเป็นกระบวนการหลายมิติทางสังคม (Multi-dimensional Social Process) ที่จะช่วยให้คนมีอำนาจในการดำรงชีวิตให้ความรู้สึกว่าตนเองมีพลัง ซึ่งมีทั้งมิติทางด้านจิตใจ มิติทางด้านสังคม มิติทางด้านเศรษฐกิจและอื่น ๆ นอกจากนั้นการเสริมพลังยังเกิดได้ในหลายระดับที่สำคัญคือ ในระดับบุคคล (Individual Psychology) ระดับองค์กร (Organization) และระดับสังคมชุมชน (Community) ซึ่งทั้ง 3 ระดับนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องเกิดก่อนเพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงของชุมชนต่อไป

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2550: 92) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมพลังเป็นการให้อำนาจ การตัดสินใจของสมาชิกในองค์การด้วยตนเอง การตระหนักถึงคุณค่าในการดำเนินวิถีชีวิตของคน การเสริมสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเป็นกระบวนการสร้างเสริมสมรรถนะ ประสิทธิภาพและการยอมรับความสามารถของบุคคล ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

พิไลลักษณ์ โรจนประเสริฐ (2554: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการที่ช่วยเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ความคิด และการกระทำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคล โดยการให้การยอมรับ สนับสนุน ส่งเสริมทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ทำให้บุคคลรู้สึกมีพลัง มั่นใจ ภาคภูมิใจ พึงพอใจ มีความพร้อมและความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนา ปรับปรุงการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

UNESCO (1998: 12-13) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า การให้พลังอำนาจแก่บุคคล อันเป็นพลังในความหมายของความเข้มแข็งภายในและความเชื่อมั่นการกล้าเผชิญสิทธิในการตัดสินใจกับทางเลือกในชีวิต ความสามารถอันมีอิทธิพลต่อกระบวนการทางสังคมที่จะมีผลต่อชีวิตบุคคล และทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคม

Saleh, Ziad, and Lama (2008: 25) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นพลังอำนาจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบครอบงำ กตชี ส่งเสริมความรุนแรงเพื่อรักษาอำนาจ ในการตัดสินใจการแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความตระหนักในตัวเอง และความกล้าแสดงออก

Breeding (2008: 89) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมั่นใจในการทำงาน การเสริมพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับบุคลากรจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน

สรุปได้ว่า การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อทีมงานและองค์กรให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้อิสระในการคิดตัดสินใจ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

2. ความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจ

อิสราภรณ์ ชมชื่น (2556: 23-24) กล่าวว่า ในภาวะความไม่แน่นอนของโลกทุกวันนี้ การประสบความสำเร็จขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากและไม่มั่นคง เนื่องจากผู้รับบริการมีความต้องการในเรื่องคุณภาพและคุณค่ามากขึ้นมี การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่รวดเร็ว มีภาวะการแข่งขันสูง ทำให้องค์การนั้นต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรของเขา เพื่อให้บุคลากรของเขาคิดสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงผลผลิตและบริการ โดยสามารถใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและดีที่สุดและเพื่อให้เขาต่อสู้กับภาวะคุกคามของการแข่งขัน บางองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้เสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากร ซึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จแต่ในไม่ช้าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเลือนหายไป จนในที่สุดอาจเกิดภาวะที่เลวร้ายกว่าครั้งแรก การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง บุคลากรจะต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เขาคิดเกี่ยวกับสิ่งนั้นไม่ใช่เป็นเพียงสิ่งที่เขาทำ สิ่งพิจารณาว่าอำนาจเป็นปัจจัยที่สำคัญของโครงสร้าง ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมองค์กร ทัศนคติ และสิ่งที่เกิดตามมาคือการมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากรแล้วจะเกิดผลประโยชน์ต่อทุกคนในองค์กร ได้แก่

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น จึงเกิดความภูมิใจในความสำเร็จเกิดความพึงพอใจในงานและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น นอกจากนี้ยังทำให้ได้มาซึ่งความเข้าใจและทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานจากการได้มีโอกาสมองในสิ่งที่แตกต่างของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการถ่ายทอดอำนาจจากผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจต่อความรับผิดชอบในการบรรลุความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกว่าได้ทำบางสิ่งที่คุ้มค่า ยินดีจากการได้ติดต่อสื่อสารและมีส่วนร่วม

มณีรัตนา โนนห้าวร (2557: 19-22) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคคลในองค์กร การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญกับบุคคลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงานในองค์กร ดังต่อไปนี้

1.1 ระดับผู้ปฏิบัติงาน การที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์การ ก็จะช่วยให้อุบัติการณ์มีความรู้สึกรับผิดชอบในงานของตนมากขึ้น เพราะมีความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันในฐานะที่ตนเองได้นำเสนอแนวคิด แล้วได้นำมาปฏิบัติในสถานการณ์จริง และได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการสร้างความสุขในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น การเสริมพลังอำนาจจึงเป็นเสมือนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีมากยิ่งขึ้น

1.2 ระดับผู้บริหาร ในระดับนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ และเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเสริมพลังอำนาจเป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ผู้บริหารใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายและเกิดประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าและมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น

2. ความสำคัญต่อทีมงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยปกติลักษณะทีมจะมีหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม ในการดำเนินงานของทีมอาจจะมีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีการเกี่ยงกันทำงาน เป็นเหตุให้สัมพันธภาพในทีมไม่ดี แต่ถ้าทีมงานได้รับการเสริมพลังอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งก็ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกัน มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลิตผลจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

3. ความสำคัญต่อองค์กร คือ ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จของการทำงาน สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ การให้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากองค์กรจะได้งานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว การร่วมมือกันทำงาน โดยมีหัวหน้าเป็นผู้เสริมพลัง อำนาจโดยให้

ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจ ให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และมีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปฏิบัติงานให้หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และในที่สุดทุกคนจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จตุรภัทร ประทุม (2559: 65) กล่าวว่า พลังอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อมีการเริ่มต้นรวมกันเป็นกลุ่มเพื่อรักษาความเป็นกลุ่มไว้ ถ้าไม่มีพลังอำนาจก็จะเป็นเรื่องยากที่จะเป็นระเบียบ พลังอำนาจจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของ องค์การ ดังนั้น พลังอำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การเข้าไว้ด้วยกันเป็นตัวหลักในการผลักดันให้กลไกต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้ทำงานไปตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์

สรุปได้ว่า พลังอำนาจมีความสำคัญเนื่องจากเป็นบรรทัดฐานที่ทำให้องค์การมีระเบียบ โดยเฉพาะผู้บริหารองค์การจะต้องมีอำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่ช่วยให้สามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นการตั้งเป้าหมายกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยการปล่อยถ่ายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ ทักษะความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อม องค์การโดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคล ได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจึงเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนหลาย ระดับและต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การทั้ง 3 ระดับ (Scott and Jaffe. 1991: 64) ได้แก่

1. ระดับบุคคล ในระยะแรกของการเกิดองค์การการทำงานนั้น องค์การต้องการเพียงแรงกายของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น โดยผู้ปฏิบัติมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์และไม่ต้องมีคำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ในปัจจุบันองค์การต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และรับผิดชอบในงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีลักษณะดังกล่าว ให้ทุกคนมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุด “เพื่อองค์กร” ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือคำสั่งเท่านั้น

2. ระดับทีมงาน ทีมในการทำงาน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการ ปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่องและผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนั้นแล้วยัง

ต้องมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มอีกด้วย

3. ระดับองค์การ การแบ่งองค์การตามระบบการบริหารมี 2 ลักษณะคือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงกลม

การบริหารงานแบบปิรามิดนั้นมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย กระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์การปรับเปลี่ยนได้ช้า ความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์การที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์การราชการ

ส่วนการบริหารงานแบบวงจรมีลักษณะตรงกันข้ามเป้าหมายสำคัญขององค์การอยู่ที่ผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การ คือ ภูเขาสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จองค์การในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์การของภาคเอกชน แต่ในปัจจุบันทุกองค์การพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์การไปเป็นแบบวงจร ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวแรกของการที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับองค์การและการปรับโครงสร้างหรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์การต้องมีจุดเน้นที่จะมุ่งไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จในงานที่ทำได้ทำงานตามความต้องการไม่ใช่จากการบีบบังคับหรือเพราะผลตอบแทนแต่ทำงานด้วยความเต็มใจและต้องการความสำเร็จ

Kanter (1981: 48) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่จะเกิดผลดีตามต้องการนั้น ปัจจัยสำคัญคือต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันของระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์การ ดังนี้

1. พลังอำนาจสามารถสะสมเพิ่มพูนได้เมื่อบุคคลได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มีลักษณะดังนี้

1.1 งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ (Discretion) ได้แก่ งานที่ไม่ได้ทำซ้ำซาก งานที่มีความยืดหยุ่นปรับได้ตามความเหมาะสมและงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

1.2 งานที่ได้รับการยอมรับ (Recognition) ได้แก่ งานที่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเป็นงานที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน

1.3 งานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ มีความสำคัญต่อหน่วยงาน (Relevance) ได้แก่ งานที่เป็นศูนย์กลางหรือเกี่ยวข้องกับปัญหาของหน่วยงาน

2. พลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลต่าง ๆ ได้แก่

2.1 ผู้ที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุน (Sponsors) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่คอยให้การสนับสนุนเบื้องหลัง ให้การปรึกษาเมื่อมีปัญหา

2.2 ผู้ร่วมงานทุกคน (Peer Networks) ได้แก่ การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่คอยให้การช่วยเหลือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่คอยช่วยเหลือแบ่งเบาภาระในการปฏิบัติงาน

Chaly (1992: 65) กล่าวถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อความสามารถของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังนี้

1. การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการกระทำภารกิจใด ๆ โดยบุคคลจะต้องเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า
2. การมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึงการมีความเข้าใจในแนวคิดที่ผสมผสานความรู้จากการเรียนรู้ในอดีตและปัจจุบันอย่างถ่องแท้ เพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ จากจินตนาการและความนึกคิดของบุคคล
3. การมีทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ คือ การมีสิ่งจำเป็นในการเอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย หากที่ใดขาดแคลนทรัพยากรการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานย่อมเกิดได้ยาก
4. การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ความเป็นผู้รอบรู้และสนใจในข่าวสารชนิดต่าง ๆ

Gibson (1993: 87) กล่าวว่า การที่บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้มากน้อยเพียงใดขึ้นกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคคลนั้น ประกอบด้วยปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล เนื่องจาก Gibson มีแนวคิดที่ว่าปัจจัยนำที่ทำให้บุคคลเกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ ความคับข้องใจ ความรู้สึกขัดแย้ง การมีปัญหายุ่งยาก การมีความคาดหวัง การขาดภาวะสมดุลจะส่งผลให้บุคคล พยายามที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับการมีความมุ่งมั่น ทุมเท ความผูกพัน และความรัก โดยพบว่าความรู้สึกดังกล่าวเป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลเกิดพลัง มีกำลังใจ สามารถกระทำทุกวิถีทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้น ปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเกี่ยวกับบุคคลนั้น ๆ โดยตรง คือ

1. ปัจจัยภายในบุคคล ได้แก่

1.1 ความเชื่อ (beliefs) ความเชื่อจะมีอิทธิพลอย่างมากในการช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหายุ่งยากและความยากลำบากที่เกิดขึ้น การมีความเชื่อที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีความหวัง มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ดี คิดในสิ่งที่ดี รวมทั้งมั่นใจว่าตนมีความและ มีคุณภาพ

1.2 ใช้นิยม (Values) ค่านิยมของบุคคลจะเป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร บุคคลและในด้านบทบาทของตนเอง

1.3 ประสบการณ์ (experience) ประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคลทั้งประสบการณ์จริง ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ และที่บุคคลได้รับจากการศึกษาข้อมูลความรู้จากแหล่งต่าง ๆ จะช่วยให้มีแนวทางในการจัดการควบคุมสถานการณ์ และการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 เป้าหมายของตนเอง (determination) การมีเป้าหมายในชีวิตจะช่วยผลักดันให้บุคคลมีพลังที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยจะพยายามทำทุกอย่างเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดแม้ว่าจะมีอุปสรรคส่งผลการปฏิบัติงานเป็นไปที่มีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม (social support) ที่บุคคลได้รับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนสนับสนุน ประคับประคองให้ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจและความมั่นใจ ซึ่งทำให้บุคคลสามารถยืนหยัดในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน พิจารณาจากองค์ประกอบขององค์การมี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และรับผิดชอบในงานระดับทีมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และระดับองค์การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จในงานที่ทำได้ทำงานตามความต้องการ ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จำแนกตามระบบปฏิบัติงานในองค์การ พลังอำนาจสามารถสะสมเพิ่มพูนได้เมื่อบุคคลได้มีโอกาสปฏิบัติงานและพลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลและองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานระดับบุคคล เกิดจากความต้องการของบุคคลที่เป็นแหล่งของพลังในการทำงานของบุคคลเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสามารถในการทำงานได้อย่างเข้มแข็ง

4. หลักการและเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

4.1 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

Sergiovanni (1991: 142) เสนอแนะหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่
3. ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

Sergiovanni ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่าการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึกด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะกระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่นและสิ่งอื่นรอบด้าน

Blase and Blase (1994: 214) กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานในบริบทของผู้สอน ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา โดยการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
3. สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
4. ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ
5. ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน
7. ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน
8. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรคปัญหา
9. ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ ความสามารถ

Harvey and Drolet (1994: 201) กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังนี้

1. ให้บุคลากรทำงานสำคัญ
2. ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ
3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน
4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม
5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน
7. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

Blanchard, K.; Carlos, J. P.; and Randolph (2001: 110) กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร
2. การให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานด้วยตนเอง
3. การสร้างที่มีบริหารตนเอง
4. การสร้างความพร้อมรับการตรวจสอบในการทำงาน

Short and Greer (1997: 142) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่าง ๆ พบว่า หลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน

2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และพลังในการทำงาน หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ในกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระมีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานมีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติให้ควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีหลักการสำคัญ คือ เตรียมความพร้อมของบุคคลโดยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดี เสริมสร้างความตระหนักในการกำหนดวิถีชีวิตของตนเอง ส่งเสริมให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน ให้โอกาสในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้มีความกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายความสามารถ และส่งเสริมให้ได้แสดงออกถึงความรู้ และทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน

4.2 เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรม จริยธรรมความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกัน และร่วมมือกันในการปฏิบัติการเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรมีเป้าหมายดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา

2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรัก ความผูกพันในงาน

3. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุข และสนุกกับการทำงาน

5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของบุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

6. ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจต้องการที่จะพัฒนาการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา

7. กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่เพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีมีประโยชน์และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เกิดพลังอำนาจสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

สรุปได้ว่า เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งานทางการศึกษา ปฏิบัติกิจสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรัก ความผูกพันในงาน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของบุคลากรในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจต้องการที่จะพัฒนาการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่เพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์และเสริมสร้างการรวมพลังต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เกิดพลังอำนาจ สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน ซึ่งในงานวิจัยนี้มุ่งส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน พัฒนาศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูสามารถควบคุมการทำงานของตนเองเพื่อให้ ได้งานที่มีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในการทำงานร่วมกัน

5. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ วิธีการที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่แล้ว ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเพิ่มพูนพัฒนาพลังอำนาจการทำงานด้านต่าง ๆ และใช้พลังอำนาจดังกล่าว ทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่กับตนเองและองค์กร

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ Kouzes and Posner (1996) ประกอบด้วย

1. ศึกษาการเรียนรู้บุคลากร เป็นการเรียนรู้เราเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำงาน
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานทันการเปลี่ยนแปลง
3. การให้บุคลากรได้ใช้พลังอำนาจ ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารที่มีสนับสนุนช่วยเหลือให้บริการให้เกิดงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
4. การให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ มีอิสระ มีแบบแผนทิศทางการทำงานของตนเอง
5. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพราะข้อมูลข่าวสาร คือ สิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร
6. การให้บุคลากรแสดงผลงานความสามารถและความเป็นแบบอย่างที่ดี

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ Clutersuck and Kerracha (1994) ประกอบด้วย

1. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรซึ่งอาจให้รับผิดชอบงานโดยตรงให้รับผิดชอบงานร่วมกันหรือให้รับผิดชอบคิดงานใหม่
2. การพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างความไว้วางใจในเพื่อร่วมงานสร้างความเชื่อมั่นและจิตสำนึกความรับผิดชอบ
3. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน แบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน
4. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายการติดต่อสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะความสามารถที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
5. การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถ ข่าวสารข้อมูล การเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน
6. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและทีมงานจัดแสดงผลการปฏิบัติงาน
7. การให้การศึกษาอบรมวิธีพัฒนาสร้างสรรค์งาน
8. การให้ความสำคัญดูแลบุคลากรให้ดีเท่า ๆ กับการให้ความสำคัญกับงาน
9. การให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเสมอภาคกัน
10. การสร้างความรับผิดชอบให้บุคลากรทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญ ให้มีการตรวจสอบประเมินตนเอง
11. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข สนุกและเต็มใจในการทำงาน โดยให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างความเข้าใจอย่างกระจ่างในเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน
12. การเสริมสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ผลงานความสำเร็จของบุคลากร
13. การให้บุคลากรมีแผนพัฒนาตนเองที่เป็นจริงได้ และติดตามผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาและไปให้ถึงเป้าหมาย

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ Stone and Sachs (1995) ประกอบด้วย

1. การมอบอำนาจหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบให้อำนาจการตัดสินใจได้เองในแต่ละสถานการณ์การทำงาน
2. การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน
3. การรับฟังความคิดเห็น เป็นองความเข้าร่วมกันทุกฝ่ายในการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

4. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร และองค์การ ให้ประสบความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน

5. การอบรมพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถแก่บุคลากรในการทำงาน

Witherspoon (1997) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีทั้งการปฏิบัติกับระดับความคิดของบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับโครงสร้างองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ระดับต่างมีจุดเน้น ดังนี้

1. ระดับความคิดของบุคคล เน้นให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนสามารถสร้างสรรค์งาน สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้ หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพลังอำนาจการทำงาน

2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นการบริหารจัดการตนเองของบุคคล ทีมงาน และ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

3. ระดับโครงสร้างองค์การ เน้นการจัดระบบโครงสร้างการทำงาน การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติและจัดการสภาวะแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดพลังอำนาจการทำงาน

Lashley (1997) กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจในการทำงานเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง

2. กำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร

3. เตรียมปัจจัยและวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

4. ดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้

5. ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ

การประเมินจะมุ่งเน้นให้ประเมินตนเอง โดยประเมินจากความสามารถในการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติ ความสามารถในการจัดการ บทบาทการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อผลความสำเร็จของงานในแต่ละสถานการณ์ ระดับความรู้สึกรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำและจากผล ความสำเร็จของงาน

Gordon (1999) เสนอให้ใช้แหล่งอิทธิพลของพลังอำนาจเป็นแหล่งกำเนิดวิธีการในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การใช้กลไกการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงาน ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

2. รูปแบบการบริหาร ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ และใช้การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

4. การสร้างขวัญกำลังใจ ใช้การยกย่องชมเชย การพัฒนาความรู้ ทักษะ ใช้การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นวิธีการเสริมสร้างให้บุคลากรเพิ่มพูนพัฒนาพลังอำนาจในการทำงานด้านต่าง ๆ ใช้พลังอำนาจดังกล่าวทำให้งานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่กับตนเองและองค์การ

6. ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน

Gibson (1993) ศึกษาพบว่า เมื่อบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จะทำให้เกิดความสามารถในการควบคุมหรือจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สามารถดำเนินงานได้ บรรลุเป้าหมาย แม้จะต้องประสบปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่ย่อท้อ ทำให้บุคคลมีการพัฒนาตนเอง มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เห็นคุณค่าในตนเองและมีเป้าหมายในชีวิต ตระหนักในภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น Gibson เชื่อว่าหากบุคคลรับรู้พลังอำนาจในการทำงานของตนเองทุกด้านในระดับสูงจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

Block (1987) กล่าวว่า บุคคลที่มีพลังอำนาจในตนเองมีลักษณะ ดังนี้

1. มุ่งมั่นทำงาน ด้วยความรู้สึกพอใจที่จะบริการผู้อื่นมากกว่ามุ่งหวังรางวัลตอบแทนจากภายนอก
2. มีความกล้าเสี่ยงที่จะทำในสิ่งที่ตนคิดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
3. แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตนต่อผู้อื่นอย่างเปิดเผย
4. กล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเองต่อผู้อื่น
5. เต็มใจรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาตนเอง
6. เปิดเผยจริงไม่ใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น

Byham (1988) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความรับผิดชอบต่อ สามารถกำกับตนเองและควบคุมการทำงานของตนเอง มีความไว้วางใจผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้ เป็นผู้มีความหมายและสามารถแก้ปัญหาได้

Manthey (1989) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะทำให้เกิดคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) 2) มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และ 3) ตระหนักถึงภาระหน้าที่ (Accountability)

Dobos (1990) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะก่อให้เกิดคุณลักษณะมีความรับผิดชอบ กล้าเผชิญปัญหา ตระหนักถึงภาระหน้าที่และการปรับปรุง แก้ไขตนเองเพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจเลือกแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Tebbit (1993) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะเป็นผู้มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และรู้สึกยึดมั่นในองค์กร

Blase & Blase (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานส่งผลต่อผู้สอน ดังนี้ 1) ขยายขอบเขตความรู้ ความสามารถของผู้สอน 2) ทำให้ผู้สอนมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ 3) เพื่อความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้สอน

Smith (1996) มีความเห็นว่าบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะทำให้เป็นผู้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน รู้สึกพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบพอใจที่จะติดต่อสื่อสารหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่มีพลังอำนาจในการทำงานที่สำคัญสอดคล้องกันมากที่สุด คือ มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง มีความกล้าเสี่ยงในการทำสิ่งที่ตนคิดว่าถูกต้อง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมีอิสระในการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

7. การประเมินพลังอำนาจในการทำงาน

Wilson (1993) ได้สร้างเครื่องมือวัดการเสริมพลังในตนเองจากทฤษฎีเสริมพลังการทำงานในตนเองของ Blook โดยวัดความรู้สึกเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองของผู้สอนที่อยู่ภายในและที่สามารถแสดงออกกับผู้อื่นให้เห็นจากภายนอกเป็นแบบสอบถาม สามารถวัดองค์ประกอบ 3 ชนิด ได้แก่ ผู้สอนมีความกล้าเสี่ยงพูดหรือทำในสิ่งที่เขาคิดและรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้สอนมีความคิดสะท้อนกลับและยอมรับความผิดพลาดของตนเองและเต็มใจที่จะเรียนรู้จากคำวิพากษ์ วิचारณ์ของผู้อื่นที่มีความคิดแตกต่างจากตนเองและผู้สอนเป็นผู้ที่มีความรู้สึกเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเอง อยู่ภายในกรณีมหาวิทยาลัย

Clutterbuck and Kernaghan (1994) ได้เสนอแนะสิ่งที่จะใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาประเมินพลังอำนาจในการทำงานของบุคคลากร ได้แก่

1. คุณภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร
2. การสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน
3. ความรักสถาบันและการรักษาหน้าที่
4. ผลงานที่ประสบความสำเร็จ

5. การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพัฒนา

6. การดำรงตนด้วยคุณธรรม น้ำใจ มีพลังอำนาจในการทำงาน

Walerstein (1994) เสนอว่าการวัดควรครอบคลุมทั้ง 3 แนวทาง และประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการวัดและประเมินโครงการที่ใช้ในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานควรเป็นลักษณะโครงการยาว เพื่อให้สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือชุมชนได้ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานควรกระทำต่อเนื่อง มีกระบวนการช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคคลสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้

นอกจากนี้ได้เสนอตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงความสามารถในระดับบุคคล และกลุ่มที่สามารถทำงานร่วมกันในทิศทางใหม่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะเกิดเมื่อบุคคลเพิ่ม ความสามารถในการแสดงออก มีกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัดนี้จึงเน้นที่ความสามารถอันเป็นผลจากการกระทำอย่างต่อเนื่องของกระบวนการวิเคราะห์ การมีกิจกรรมและการสะท้อนกลับทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม

2. ตัวชี้วัดผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งดูได้จากผลการปฏิบัติการนำไปใช้ รวมถึงการวัดการตัดสินใจ โครงการที่กระทำต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ชุมชน และองค์การ

Martin and Crossland (2000) ได้เสนอแนะให้ประเมินพลังอำนาจในการทำงานของผู้สอนจากสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

1. ความสามารถ ประเมินจากความรู้ ทักษะความสามารถที่จะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้รับการศึกษา

2. การแสดงภาวะผู้นำประเมินการแสดงภาวะผู้นำเมื่อมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ

3. การตัดสินใจ ประเมินจากความสามารถในการตัดสินใจทำการสอนให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวังหรือทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การประเมินพลังอำนาจในการทำงานควรวัดให้ครอบคลุมทั้ง 3 แนวทาง และประเด็นที่ควรคำนึงถึงในการวัดและประเมินโครงการที่ใช้ในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานควรเป็นลักษณะโครงการยาว เพื่อให้สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของบุคคล หรือชุมชนได้ โดยมีตัวชี้วัดออกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ คือ ตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และตัวชี้วัดผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งดูได้จากผลการปฏิบัติการนำไปใช้ รวมถึงการวัดการตัดสินใจ โครงการที่กระทำต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ชุมชนและองค์การ

8. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

8.1 ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจของแคนเตอร์ (Kanter)

Kanter (1997: 246-249) ได้ศึกษาวิจัยลักษณะพฤติกรรมขององค์กรหลาย องค์กรพบว่า ปัญหาในการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่แล้วคือ การกลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวการเสี่ยง มีแรงจูงใจต่ำ ผลสัมฤทธิ์ในงานต่ำและขาดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร แคนเตอร์ได้พยายามที่จะอธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานและแนวทางแก้ไข ซึ่งแนวทางแก้ปัญหานั้นคือ การเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมองว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อตัวกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก แต่ปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยทางด้านอำนาจและด้านโอกาส ซึ่งมีอยู่ภายในโครงสร้างทางสังคมของทุกองค์กรต่างหากที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคน ภาวะไร้อำนาจและการเสริมพลังอำนาจตามแนวคิดของแคนเตอร์นั้นเป็นสิ่งที่อยู่คนละขั้ว การที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปในทิศทางของการเสริมพลังอำนาจได้นั้น ก่อนอื่นจะต้องจัดความรู้สึกไร้อำนาจ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ขจัดระบบราชการที่ยึดติดกับกฎระเบียบ ลดการควบคุมที่เข้มงวดเสียก่อน และสิ่งเหล่านี้จะต้องเริ่มจากผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้ริเริ่ม เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งโครงสร้างอำนาจตามแนวคิดของแคนเตอร์ ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ อำนาจในที่นี้ หมายถึง ความสมารถที่จะกระทำงานให้สำเร็จ โดยใช้อำนาจเป็นพลัง เป็นความสามารถในการที่จะได้รับสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยอำนาจที่ได้รับจากองค์กรอาจเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้มาจากการทำงานซึ่งเป็นที่ยอมรับ การทำงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์งานที่มองเห็นเนื้องานชัดเจนงานที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นทางผ่านไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นเป็นอำนาจที่มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กร พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจทั้งสองลักษณะนี้จะป็นจุดริเริ่มของการเสริมพลังอำนาจในงานประกอบด้วย

1.1 สายการจัดหาหรือการได้รับทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการจัดหาที่จำเป็นซึ่งสนับสนุนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุ บุคลากร เงิน เวลา เครื่องมือ รวมทั้งชื่อเสียง รางวัลตอบแทน การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน อีกทั้งยังมีส่วนสำคัญในการเกิดความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการในการปฏิบัติงานได้รับการตอบสนอง บุคลากรมีความสุขในการทำงานมีความผูกพันในงานที่ทำรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจะทำให้ทุ่มเทกับงานเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กร

1.2 สายการสนับสนุนส่งเสริม หรือการได้รับการสนับสนุนส่งเสริม เป็นการที่ผู้บริหารให้การรับรองในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับและให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย ผู้บริหารต้องมีการแสดงออกที่พิเศษหรือแสดงออกถึงการตัดสินใจที่รอบคอบต้องสามารถเผชิญกับนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมู่คณะ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในการทำงาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและครอบครัวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานพึงพอใจในงาน

1.3 สายข้อมูลข่าวสาร หรือการได้รับข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ เพราะข้อมูลข่าวสาร คือ พลังจะเป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ข้อมูลข่าวสารในที่นี้จำแนกเป็นข้อมูลที่เป็นความรู้ทางเทคนิค ความเชี่ยวชาญ และข่าวสารทางการเมือง โดยที่ข้อมูลและสิ่งที่เป็นความรู้ทางเทคนิคนั้นได้มาจากรายงานต่าง ๆ บทความในวารสารและหนังสือ ส่วนความเชี่ยวชาญนั้นเป็นทักษะความชำนาญหรือความรู้ และข่าวสารทางการเมืองเป็นความรู้สึกในการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการรณรงค์ การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ การเจรจาต่อรอง การต่อรอง การประชุมลับ การขอความช่วยเหลือและการลงมติ ซึ่งต้องเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกกาลเทศะ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรทั้งในผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ในระดับผู้บริหารข้อมูลข่าวสารจะมีส่วนช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ ช่วยในการ วางแผน ดำเนินการ ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงานข้อมูลข่าวสารจะทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวภายใน องค์กร ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นโยบายตลอดจนการตัดสินใจขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นต้องมีความถูกต้องแม่นยำเพียงพอ สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับและทันต่อเหตุการณ์ อีกทั้งลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง จากระดับบนสู่ระดับล่างและจากระดับล่างสู่ระดับบน เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเสริมพลังอำนาจ พบว่า ข้อมูลข่าวสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมพลังอำนาจในงานและถือเป็นแหล่งกำเนิดการเสริมพลังอำนาจสำหรับทุกคนที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เกี่ยวกับความสามารถของบุคคลนั้นจะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนากลวิธีในการเสริมพลังอำนาจ

2. การได้รับโอกาส โอกาสในที่นี้ เป็นความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Kanter, 1997) รวมถึงการมีโอกาสดำเนินการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการและการทำงานระหว่างแผนก การได้รับโอกาสตามแนวคิดของแคนเตอร์ ได้แก่

2.1 การส่งเสริมงานในหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการ

พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าแก่บุคลากรทุกคนในการทำงาน เพราะตราบไต่ที่บุคลากรยังมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมมีกำลังใจและทุ่มเทในการทำงานมีความรักงานและมีความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าบุคลากรขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ไม่รักงาน ไม่สนใจงานและลาออกจากงาน

2.2 การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ หมายถึง การมีโอกาสดำเนินการอบรม สัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และจะต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

2.3 การได้รับคำยกย่องชมเชยและการยอมรับ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชาได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับ การแสดงความยินดี หรือได้รับรางวัลผลตอบแทนจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจากผู้ร่วมงานในฐานะที่ปฏิบัติงานดีซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานและรู้สึกว่าคุณค่า

8.2 ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจของเทรซี (Tracy)

Tracy (1990: 24-26) ได้เสนอรูปแบบการเสริมพลังอำนาจไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของเขา
3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (set standard of excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ
5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน
7. ให้การยกย่องหรือยอมรับ (recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
8. ให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

9. ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน

10. ให้ความเคารพ (respect) ต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

การดำเนินการตามรูปแบบนี้ องค์กรจะต้องมีแผนปฏิบัติการ ตั้งแต่ขั้นที่ 1-ขั้นที่ 10 ซึ่งขั้นตอนที่ 1-3 นั้นเป็นการปรับปรุงโครงสร้างและระบบขององค์กร ส่วนขั้นตอนที่ 4 - 6 นั้นเป็นการสร้างความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในขั้นที่ 7 - 10 เป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

8.3 ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจในองค์กรของสกอต และเจฟเฟ (Scott and Jaffe)

Scott and Jaffe (1991: 20 - 30) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจในองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องเป็นธรรม (validation) ให้สารสนเทศ (information) และให้มีส่วนร่วม (participation)

1.1 การให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

1.3 การให้การมีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุม หรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุม และตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะของผู้นำของบุคคลในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคน เป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมงานหรือในส่วนงานที่ตนเอง รับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง “ความยืดหยุ่น” ในการตอบสนองความต้องการ “ความพอดี” ในการให้โอกาส และ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมพลังอำนาจในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อ การประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจและ สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้ว สิ่งทีทีมงานต้องการได้รับ การแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระใน การทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น Scott and Jaffe (1991: 14-22) เห็นว่า เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนหลายระดับ ซึ่งต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ระดับรวมกัน คือ ระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ดังนี้

1. ระดับองค์กร

องค์กร ถ้าแบ่งตามระบบการบริหารจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบปิรามิด (pyramid) และแบบวงจรร (circle) ซึ่งการบริหารงานแบบปิรามิดนั้นมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย กระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรปรับเปลี่ยนได้ช้า ความยืดหยุ่น น้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์กร ราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงจรรนั้นมีลักษณะตรงกันข้าม เป้าหมายสำคัญของ องค์กรอยู่ที่ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรคือกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์กรของภาคเอกชน

การที่องค์กรทุกองค์กรพยายามปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์กรจากแบบปิรามิดไปเป็นแบบวงจรร ถือได้ว่าเป็นก้าวแรกของการนำไปสู่การเสริมพลังอำนาจให้กับองค์กร นอกจากนี้แล้วการปรับโครงสร้างหรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์กรต้องมีจุดเน้นที่จะมุ่งไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ที่ทำ ได้ ทำงานตามความต้องการเต็มใจและต้องการความสำเร็จไม่ใช่จากการบังคับหรือเพราะ ผลตอบแทน เพราะแนวคิดการเสริมพลังอำนาจมีความเชื่อว่า คนทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลง ในการทำงาน และองค์กรคือผู้ที่หยาบยื่นโอกาสนั้นให้ผู้ปฏิบัติงาน

2. ระดับทีมงาน

ทีมในการทำงาน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจนั้น ทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของ ทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนั้น แล้วยังต้องมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้ง ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มอีกด้วย

3. ระดับบุคคล

การเกิดองค์การการทำงานขึ้นในระยะแรก องค์การต้องการเพียงกำลังร่างกายของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์ และไม่ต้องมี คำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ในปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น องค์การไม่ได้ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามคำสั่ง แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบงาน ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล จึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุด "เพื่อองค์กร" ไม่ใช่ทำงาน "เพราะหน้าที่หรือคำสั่ง" เท่านั้น

สรุปได้ว่า รูปแบบการเสริมพลังอำนาจของ สก๊อตและเจฟเฟ เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ (relation) ของคนในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างความร่วมมือในการทำงานและสร้างทีมงาน รวมทั้งการเปลี่ยนเจตคติของผู้ปฏิบัติให้มีภาวะผู้นำและเกิด แรงจูงใจที่จะทำงานมากขึ้น

8.4 ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจของคินลอว์ (Kinlaw)

Kinlaw (1995: 23-35) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ซึ่งประกอบด้วยสองส่วน คือ ขั้นตอน (steps) และข้อมูลสารสนเทศที่นำเข้า (information inputs) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอน ในรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการและการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1.1 กำหนดขอบเขตและการสื่อสาร (define and communicate) การเริ่มต้นของการเสริมพลังอำนาจจำเป็นที่ต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (set goals and strategies) ในการทำงาน
ทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมพลังอำนาจ คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
ของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 ฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่
การฝึกอบรมเพื่อเสริมพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์
การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อ
เพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งทีรบกวนการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน
โดยการพิจารณางานที่มีองค์กร และตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มี
อยู่ให้ มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

1.5 ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems)
โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุม
และจัดการได้ ประการสำคัญคือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจ เช่น ระบบการ
วางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น

1.6 ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมิน
ขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำ
ผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลสารสนเทศที่นำเข้า

2.1 การสร้างศักยภาพด้วยการเสริมพลังอำนาจ (meaning of empowerment)
เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถและมีจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทน (payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมพลัง
อำนาจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
แต่ละคนนำไปสู่ระดับที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศ
การทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลลัพธ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้น และ
ระดับที่สาม คือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 การเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้แก่กลุ่มเป้าหมายเสริม
พลังอำนาจ (targets for empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร
โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิดแก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและ
มีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

2.4 กลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจ (strategies for empowerment) ที่สำคัญมี
3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงาน

เป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร

2.5 การควบคุมการเสริมพลังอำนาจ (controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

2.6 บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมพลังอำนาจของคินลอร์นี้ให้ความสำคัญกับ โครงสร้างขององค์กรโดยเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน และการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในองค์กรก่อน ซึ่งต่างจากรูปแบบปิรามิดอำนาจของเทรซี และรูปแบบของสก็อตและเจฟเฟ้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังอำนาจดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจในองค์กรของ (Scott and Jaffe, 1991) 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร 3) การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน 4) การสร้างบรรยากาศการทำงาน และ 5) การสร้างทีมงาน มาใช้ในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

แนวคิดทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Motivation” ซึ่งแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมมนุษย์ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กันไป ดังนี้

ศิริรัตน์ ปรีชา (2554: 27) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมความสามารถหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำการต่าง ๆ เพราะมีความพึงพอใจ โดยตัวเองของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

จุฑารัตน์ บันดาลสิน (2554: 59) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลที่กระตุ้นพลังของร่างกายหรือแรงบังคับภายในร่างกายให้กระทำการต่าง ๆ อย่างมี

เป้าหมาย หรือมีทิศทาง ดังนั้น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลทำสิ่งต่าง ๆ ที่ยุ่งยาก และซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม (Standard of Excellence) หรือทำดีกว่าบุคคลอื่น พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เกิดความรู้สึกสบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อไม่สำเร็จ หรือเมื่อประสบความล้มเหลว

กุลธิดา เนื่องจำนงค์ (2555: 30) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ แรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้จะเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร

อมรรัตน์ กิจธิคุณ (2555: 40) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันหรือกระตุ้นหรือเร้าความรู้สึกของบุคคลให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

Vroom (1995: 7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือก โดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด โดยไม่เปิดโอกาสทางเลือกอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราหิว เราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งไม่สามารถมีโอกาสดูทางเลือกอื่นได้

Daft (2000: 534) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

2. ความเป็นมาของแรงจูงใจในการทำงาน

ความเป็นมาของการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน ตั้งแต่ก่อนสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม หรือก่อนปี ค.ศ.1760 (ก่อน พ.ศ.2303) สังคมยังประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมขนาดเล็กในครัวเรือน นายจ้างกับลูกจ้างมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดแบบระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะทำให้ลูกจ้างสำนึกในบุญคุณของนายจ้าง ในขณะเดียวกันก็มีการลงโทษเพื่อให้ลูกจ้างมีความเกรงกลัวและปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของนายจ้าง เช่น การตัดค่าจ้าง การลงโทษทางสังคมด้วยการไม่ยอมรับ เป็นต้น ภายหลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งทำให้เกิดการขยายตัวของการทำงานเป็นหน่วยอุตสาหกรรม

ขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างก็เปลี่ยนไปกลายเป็นความเห็นห่างมากขึ้น เนื่องจากเป้าหมายการทำงานมุ่งไปสู่การผลิตที่มีปริมาณมาก ระบบการทำงานของมนุษย์จึงมีลักษณะ คล้ายกับเครื่องจักร โดยยึดหลักใครผลิตได้มากก็จะได้รับค่าตอบแทนมาก แรงจูงใจในการทำงาน ในยุคสมัยนี้จึงเป็นแรงจูงใจในลักษณะการแข่งขันและการคำนึงถึง ผลตอบแทนเป็นสำคัญซึ่งผู้ที่มีบทบาทในด้านการศึกษาแรงจูงใจในยุคสมัยนี้และถูกจัดเป็นบิดาของแนวความคิดด้านการจัดการ แบบวิทยาศาสตร์ซึ่งรู้จักกันดีว่าเป็นทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก คือ Frederick Winslow Taylor Taylor ได้เสนอผลงานครั้งแรกในปี 1901 ชื่อว่า “A piece rate system” ซึ่งอธิบายถึง ระบบการจูงใจคนงานด้วยระบบค่าจ้าง

Taylor ได้สาธิตความสำเร็จของแนวคิดการจูงใจของเขาโดยครั้งหนึ่งเขาได้ทดลองหา คนงานที่เหมาะสมกับแนวคิดของเขามากที่สุดจนได้ผู้พยายาชาวดัทช์ ชื่อ Schmidt ซึ่งเป็นคนเงียบขรึม และไม่แสดงอารมณ์ อวดทน ไม่มีเพื่อนฝูงและทำงานได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ซึ่ง Schmidt ก็ได้ มีร่างกายแข็งแรงใหญ่โตอะไร Taylor ได้ให้ Schmidt ทำการสาธิตประสิทธิภาพของการขนเหล็กถลุง ขนาดหน่วยละ 92 ปอนด์ขึ้นรถไฟ โดยปกติคนงานสามารถขนเหล็กได้วันละ 12.5 ตันต่อคน Taylor เชื่อว่าควรจะขนได้ถึงวันละ 47-48 ตันต่อคนต่อวัน ในขณะนั้นคนงานจะได้ค่าตอบแทน เฉลี่ย ต่อคนเท่ากับ 1.15 เหรียญต่อวัน Taylor หวังใช้รางวัลคือเงินในการจูงใจให้คนงานเพิ่ม ผลผลิต เขาเพิ่มค่าจ้าง Schmidt เป็น 1.85 เหรียญต่อวัน แต่ Schmidt จะต้องทำงานตามขั้นตอน ทุกอย่าง ที่เขากำหนดด้วยการทดลองปรับเปลี่ยนท่าทางการทำงาน จังหวะการพัก ท่าขนของ การปรับเทคนิค วิธีการและเครื่องมือเครื่องมื่ออย่างเคร่งครัด ในที่สุด Taylor ก็สามารถทำได้อย่างที่ตั้งเป้าเอาไว้ คือ ทำให้คนงานขนเหล็กถลุงได้ 18 ตันต่อคน/วัน

แนวคิดของ Taylor นั้นจัดได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญอย่างเป็นวิทยาศาสตร์และ การจัดเตรียมงานอย่างเป็นระบบ แต่ในยุคต่อมาก็ได้รับการโจมตีอย่างมากในแง่ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญ ในส่วนที่เกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ อีกทั้งไม่ได้ตระหนักถึงสภาพกลุ่ม หรือการไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ ทางสังคมในการทำงาน (Robbins, 1991: 78) ในขณะเดียวกันการบริหารในลักษณะนี้ถึงแม้จะทำให้ ผลผลิตของอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ผลที่ตามมาคือทำให้เกิดความไม่พอใจในหมู่คนงาน เพราะการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์เป็นวิธีที่เน้นคนเหมือนเครื่องจักร โดยใช้เวลาเป็นตัวกำหนด ที่สำคัญในการผลิต จึงเกิดการเร่งรัดให้คนงานผลิตให้เร็วที่สุดและนายจ้างมีเจตคติต่อคนงานว่า คนงานไม่มีส่วนหรือไม่สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ สรุพล พยอมแย้ม (2541: 4) ได้กล่าวว่าหลังจากการศึกษาการจูงใจแบบดั้งเดิมของ Taylor ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ก็ได้มี การศึกษาการจูงใจในการทำงานอีกแนวคิดคือการศึกษาในรูปแบบการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาของโครงการ Hawthorne ซึ่งได้ทำขึ้น ณ Western Electric Company Works ที่เมือง Cicero รัฐ Illinois โดยเริ่มในปี ค.ศ. 1924-1932 โดยทางผู้บริหารและ วิศวกรบริษัท

Western Electric ได้ร้องขอให้ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย Harvard ที่ชื่อ Elton Mayo และคณะ เข้ามาร่วมศึกษาในฐานะที่ปรึกษาการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Taylor ในระหว่างนั้นได้มีการทดลองหลายครั้ง ในการออกแบบงานต่าง ๆ การควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ฯลฯ) การเปลี่ยนแปลงวันทำงาน ระยะเวลาการทำงานในหนึ่งสัปดาห์ การกำหนดระยะเวลาพักผ่อนของแต่ละบุคคล ร่วมกับการเปรียบเทียบกับแผนค่าจ้างที่เปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไขต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การทดลองอันหนึ่งออกแบบขึ้นเพื่อที่จะประเมินผลของการทำงานของกลุ่มที่กำหนดค่าจ้างหรือสินน้ำใจมีผลน้อยต่อผลงานของคนงาน คือ มีผลน้อยกว่าแรงกดดันของกลุ่มความยอมรับและมั่นคงที่ตามมาบรรทัดฐานของสังคมหรือมาตรฐานของกลุ่มสรุปว่าเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญของพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล

ผลการศึกษาของโครงการ Hawthorne มีผลกระทบอย่างทันทีกับความคิดในการจัดการหรือวิธีการในการคิดในการจัดการและบทบาทของพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร Mayo สรุปว่า พฤติกรรมและความรู้สึกเป็นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด อิทธิพลของกลุ่มมีผลกระทบอย่างยิ่งยวดกับพฤติกรรมของเอกบุคคล มาตรฐานของกลุ่มก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตของคนงานแต่ละบุคคล และเงินปจจัยที่มีความสำคัญน้อยมากในการพัฒนาตัดสินผลที่ออกมาสูงกว่ามาตรฐานของกลุ่ม หรือความนึกคิดของกลุ่มและความมั่นคงของกลุ่ม ข้อสรุปเหล่านี้นำไปสู่แนวความคิดใหม่เกี่ยวกับปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรและเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายของเขาเหล่านั้น

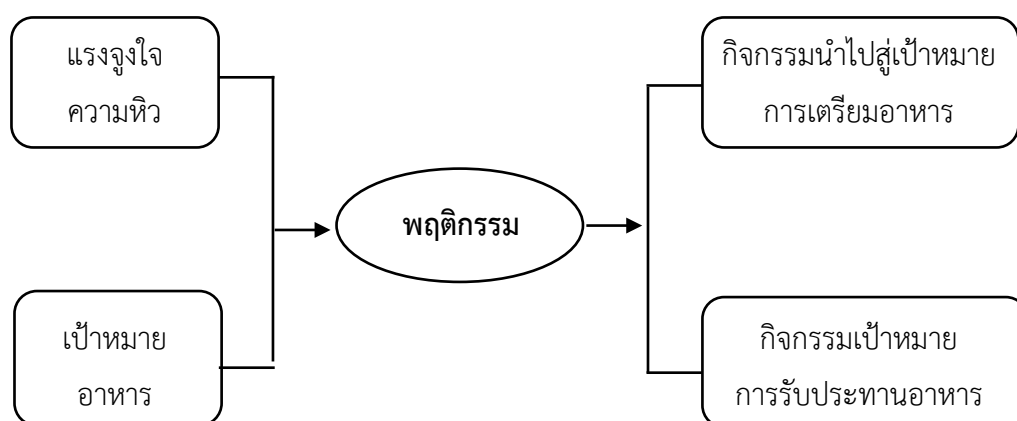
การศึกษาโครงการ Hawthorne สามารถที่จะกระตุ้นความสนใจในเรื่องของพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร และมีบทบาทอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด การศึกษามนุษย์ในสังคมการทำงาน ซึ่งไม่เพียงแต่ใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษและกระบวนการผลิตที่เป็นวิทยาศาสตร์เท่านั้น แต่ยังต้องเกี่ยวข้องกับระบบสังคมในการจูงใจบุคคล องค์กรและผู้บริหาร จึงจะต้องจูงใจบุคคลให้ทำงานด้วยการตอบสนองความต้องการทางสังคมควบคู่กับการตอบสนองทางวัตถุที่เหมาะสมการทดลองเหล่านี้ไปสู่การใช้พฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารจัดการองค์กรในที่สุด

3. องค์ประกอบและกระบวนการจูงใจ

นักจิตวิทยาสามารถหาขอบเขตที่จะวิเคราะห์แรงจูงใจโดยพิจารณาจากขอบเขตของความต้องการ (Need) และแรงขับ (Drive) โดยความต้องการนั้นเกิดขึ้นจากการขาดสมดุลทั้งภายในร่างกายเอง เช่น การขาดน้ำ ขาดอาหาร ขาดการพักผ่อนและสิ่งแวดล้อมภายนอก ร่างกาย เช่น การเกี่ยวข้องเข้าสู่สังคม การยอมรับนับถือ แล้วจึงทำให้เกิดแรงขับ (Drive) ขึ้น ความต้องการของบุคคลแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่มีความไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่หากบุคคลอยู่ในสภาพที่เกิดความไม่สมดุลมาก จะทำให้ความต้องการด้านที่ขาดแคลนมีกำลังสูงกว่าความต้องการ

ประเภทอื่น ๆ และทำให้เกิดแรงขับเพื่อแสดงพฤติกรรมตอบสนองขึ้น โดยความต้องการนี้จะทำให้เกิดความกระวนกระวายหาช่องทางที่จะบำบัดความต้องการให้หมดไป ซึ่งความกระวนกระวายและการหาช่องทางบำบัดความต้องการนี้เองที่เราเรียกว่าแรงขับ (Drive) ยกตัวอย่างบุคคลที่กระหายน้ำ แต่เล็กน้อยอาจจะผลัดการเดินไปเติมน้ำโดยทำงานอื่น ๆ ที่สำคัญกว่าก่อนจนกระทั่งร่างกายกระหายน้ำมากถึงระดับหนึ่งที่สำคัญกว่าภารกิจอื่น ๆ จึงทำให้บุคคลมีความกระวนกระวายและตัดสินใจเลือกที่จะพักการทำงานแล้วเดินไปเติมน้ำแทน และความกระวนกระวายต้องการนี้จะลดลงเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการ คือ การเติมน้ำแล้ว ซึ่งต่อมาบุคคลก็จะเกิดความ ต้องการใหม่ ๆ ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการกระทำอย่างอื่นเพื่อตอบสนองอีก ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความต้องการของมนุษย์มีความหลากหลายและไม่มีที่สิ้นสุด การตอบสนองความต้องการของบุคคลจนถึงจุดที่พอใจจึงสามารถกระทำได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่สามารถคงความพึงพอใจ นี้ไว้ได้ตลอดไป

อย่างไรก็ดีบุคคลมีการแสดงออกเพื่อตอบสนองความต้องการและแรงขับอย่างเดียวกัน แตกต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีความต้องการเงินเหมือนกัน อาจจะแสดงพฤติกรรม ตอบสนองต่างกันไป เช่น บางคนทำงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทน บางคนหยิบยืมจากผู้อื่น หรือบางคนอาจฉ้อโกง ลักขโมย และในทางตรงกันข้าม ความต้องการที่แตกต่างกันยังอาจทำให้เกิดการแสดงออกที่เหมือนกันได้อีกด้วย เช่น บางคนอาจเข้าร่วมเรียนพิเศษภาษาต่างประเทศเนื่องจากต้องการนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพ ในขณะที่บางคนอยากเข้าร่วมเพื่อสนองความต้องการอยากเรียนรู้ของตัวเองหรือบางคนเข้าร่วมเพียงเพราะต้องการเข้าสังคมเท่านั้น โดยเราอาจจำลองแผนภาพของกระบวนการงูใจได้ดังภาพประกอบที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงกระบวนการของแรงจูงใจ

ที่มา: สุรพล พะยอมแย้ม (2541: 24)

ส่วน Baron and Greenberg (2003: 130-132) ได้จำแนกกระบวนการของแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

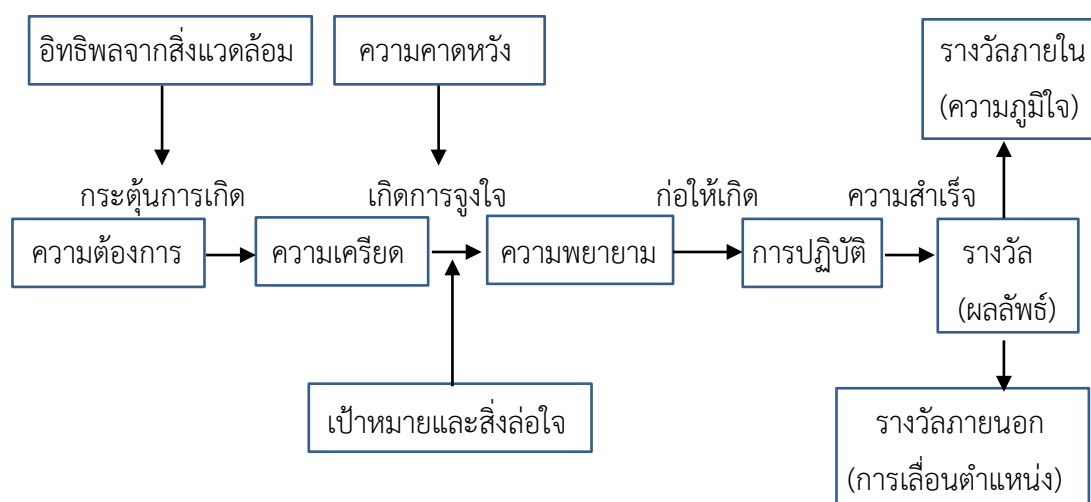
1. ขั้นตอนการกระตุ้นหรือรับรู้สิ่งกระตุ้น (Arousal) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนพลังจนเกิดการกระทำ เช่น คนอาจถูกชักนำโดยความสนใจส่วนบุคคลที่อยากจะสร้างความประทับใจต่อผู้อื่นหรือเพื่อให้ได้ทำงานที่ตนสนใจ หรือเพื่อประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนทำและความสนใจนี้จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้ความต้องการนี้บรรลุผล

2. ขั้นตอนการมุ่งเป้าหมาย (Direction) คือ การเลือกกระทำเพื่อสนองแรงจูงใจของตนเอง เช่น พนักงานที่สนใจอยากได้รับการยอมรับจากหัวหน้าก็จะมีแสดงพฤติกรรมหลายอย่างที่จะให้ได้รับการยอมรับ เช่น ทำงานให้ได้ผลดี สร้างความประทับใจให้หัวหน้างานอย่าง โดดเด่นอาสาทำงานหนักในโครงการสำคัญ ซึ่งจะทำให้ถูกจดจำและเป็นหนทางสู่เป้าหมายของพนักงาน

3. การรักษาพฤติกรรม (Maintaining Behavior) คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น บุคคลที่ล้มเลิกพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เช่นพนักงานขายสินค้าที่ล้มเลิกการขายให้ได้ตามเป้าหมายย่อมไม่ถือว่าเป็นพนักงานขายที่มีแรงจูงใจสูงได้

Baron and Greerberg (2003: 132) ได้เปรียบเทียบองค์ประกอบสามประการของพฤติกรรมการไปสู่เป้าหมายกับการขับรถ ขั้นตอนการกระตุ้นเหมือนกับพลังงาน ขับเคลื่อนจากเครื่องยนต์ ขั้นตอนการมุ่งเป้าหมายเป็นเหมือนพวงมาลัยที่จะพาไปในเส้นทางที่ผู้ขับขี่เลือก ส่วนการรักษาพฤติกรรมคือการรักษาความคงที่ในการขับเคลื่อนรถให้วิ่งไปจนกว่าจะถึงเป้าหมายได้

Drafke and Kossen (2002: 101) ได้เสนอแนะแบบจำลองของกระบวนการจูงใจ (Motivation Model) ไว้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.3 แสดงกระบวนการจูงใจตามแนวคิดของ Drafke and Kossen

ที่มา: Drafke and Kossen (2002: 101)

Drafke and Kossen. (2002: 101) กล่าวว่า ความต้องการนั้นก่อให้เกิดความเครียดและความเครียดจึงทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อลดความเครียดดังกล่าวโดยสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ของบุคคลจะมีอิทธิพลในการชี้แนะว่าจะสร้างความพยายามอย่างไรและความคาดหวังจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและทำให้เกิดการปฏิบัติจริงในที่สุดและให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลในการปฏิบัติออกมา ซึ่งมีทั้งรางวัลภายในหรือสิ่งที่ได้จากบุคคลอื่นหรือปัจจัยอื่นนอกตัวบุคคล เช่น การชื่นชม การได้รับเลื่อนตำแหน่งการได้รับค่าตอบแทนและรางวัลภายในที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล เช่น ความรู้สึกภูมิใจในตัวเอง ความรู้สึกประสบความสำเร็จ

ในขณะเดียวกัน Reis and Loticia (2001: 666-675) ได้เสนอแนะไว้ในบทความทางวิชาการเรื่อง Reengineering the Motivation to Work ว่าองค์ประกอบและรูปแบบของการจูงใจจะต้องมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันอยู่เสมอ การจูงใจด้วยการให้รางวัลและผลตอบแทนซึ่งเคยเป็นทฤษฎีที่ใช้ได้ในอดีตไม่เพียงพอและไม่สามารถใช้ได้ผลในทางปฏิบัติในศตวรรษที่ 21 อีกต่อไป โดย Reis and Lelicia ได้เสนอว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานยุคใหม่นั้นจะต้องประกอบด้วยมิติภาพในการทำงาน รูปแบบการทำงานที่จูงใจและการเคารพให้เกียรติกันและกัน

Anderson, et al. (2001: 70) กล่าวสรุปถึงกระบวนการของแรงจูงใจว่า ถึงแม้จะมีทฤษฎีจำนวนมากที่ถูกหยิบยกขึ้นมาอธิบายกระบวนการของแรงจูงใจในตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา แต่จากการสำรวจทฤษฎีทั้งหมดแล้วทำให้เราพบว่าทุกวันนี้เรายังห่างไกลจากความสามารถในการอธิบายกระบวนการที่จะสามารถอธิบายครอบคลุมพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการจูงใจในองค์กรทั้งหมดได้ซึ่งได้แต่หวังว่าการวิจัยใหม่ ๆ ในอนาคตจะมีการค้นพบและทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการเหล่านี้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจนั้นประกอบด้วยความต้องการของบุคคล (Needs) มีเป้าหมาย (Goal) มีการใช้ความพยายามในการมุ่งเป้าหมาย (Effort and Direction) มีการรักษาความพยายามในการกระทำ (Maintaining Behavior) มีการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการลดความเครียด (Performance) และการได้รับผลตอบแทนจากการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการ (Outcomes) ซึ่งมีทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก ส่วนกระบวนการจูงใจนั้นเริ่มจากบุคคลมีความขาดแคลนต้องการหรือได้รับการกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมให้มีความต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดและความต้องการมีมากในระดับที่บุคคลเกิดความเครียดต้องสรรหาวิธีการให้ไปสู่เป้าหมายและเกิดการแสดงพฤติกรรมตามวิธีการที่เลือกสรรแล้ว รวมไปถึงการรักษาระดับพฤติกรรมจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย คือ การได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วนั่นเอง

4. ทฤษฎีแรงจูงใจ

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานได้หลากหลาย ทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories) และ 2) ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย (Content theories) ผู้วิจัยขอนำเพียงบางทฤษฎีมากล่าวโดยสังเขปดังนี้ (พัชรี ชมภูคำ. 2552: 177-186)

1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการ (Process theories) ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่

1.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (The Vroom Expectancy Theory of Motivation)

การจูงใจเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนตามแนวคิดของวรูมได้กำหนดว่า ความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม อย่างไรก็ตามวรูมได้กำหนดจุดแข็งของการจูงใจไว้ว่า ความคาดหวังในระดับที่บุคคลปรารถนาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทฤษฎีความคาดหวัง ของ วรูม เกี่ยวข้องกับการคาดหวัง ในคุณค่าหรือผลลัพธ์ของการกระทำ บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรม ในรางวัลที่มีคุณค่าตามที่คาดหวังไว้

1.2 ทฤษฎีเสมอภาค (Equity Theory of Motivation)

การจูงใจตามทฤษฎีความเสมอภาคของ Stacy Adams หมายถึง การได้รับความเป็นธรรมในการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างคนที่ทำงานในลักษณะเดียวกันควรได้รับรางวัลที่เหมือนกัน มีความเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมเสมอภาคกัน เพราะการรับรู้ในความไม่เท่าเทียมกัน เกิดได้หลายสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกัน เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกได้ถึงความเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร

1.3 ทฤษฎีคาดหวังของ Porter-Lawler

ทฤษฎีความคาดหวังของ Porter and Lawler ได้แบ่งกระบวนการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานเป็นสามขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก คือ การสร้างความคาดหวัง โดยทำให้บุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จ ขั้นที่สองคือ การให้เห็นคุณค่าในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และขั้นสุดท้ายคือ ให้ทุกคนใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย (Content theories) ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy)

อับราฮัม มาสโลว์ ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ Hierarchy of Needs บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่น ๆ จะเข้ามาแทนที่ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีก เว้นแต่จะมีความต้องการขั้นอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด เรียกว่า ลำดับขั้นของความต้องการ แบ่งเป็น 5 ขั้น คือ

2.1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะอาดสุขสบาย เป็นต้น

2.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of security needs) หมายถึง ความต้องการได้รับความมั่นคงในการจ้างงาน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2.1.3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) หมายถึง ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2.1.4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับจากสังคม (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

2.1.5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self-actualization) หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้

2.2 ทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮอ์เบอร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของเฟรดเดอริก เฮอ์เบอร์ก หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย Hygiene Factors หรืออาจเรียกว่า Maintenance factors หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน หรือทำได้โดยการจูงใจ โดยการใช้ปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยจูงใจ หรือ Motivation Factors โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน Job enrichment ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า Hygiene-Motivator factor หรือ ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ

2.3 ทฤษฎีของ McClelland

David Clarence McClelland นักจิตวิทยาชาวอเมริกันของมหาวิทยาลัย Harvard ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งมีความใกล้เคียงกับทฤษฎีด้านการเรียนรู้ เนื่องจากเขาเชื่อว่าการเรียนรู้และประสบการณ์ในสังคมทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาความต้องการของตัวเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสถานการณ์ McClelland ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจโดยแบ่งแรงจูงใจของบุคคลออกเป็น 3 ประการด้วยกัน คือ

2.3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

2.3.2 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Authority/Power Motivation)

2.3.3 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motivation)

McClelland กล่าวว่าแรงจูงใจทั้งสามรูปแบบนี้แปรผันในคนทำงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับแรงงานไปจนถึงระดับจัดการ การผสมผสานของแรงจูงใจทั้งสามจะกำหนดลักษณะการทำงานและใช้ชีวิตประจำวันรวมถึงการกระตุ้นจิตใจตนเองและผู้อื่น

แรงจูงใจสามประการในทฤษฎีของ McClelland (1985; อ้างอิงใน Martin, and Crossland. 2000) นั้นสามารถแยกเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นแรงจูงใจที่จะแสวงหาความสำเร็จปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ลุล่วงไปด้วยดี พยายามที่จะบรรลุมาตรฐานที่ดีให้มีความสนใจกับเป้าหมายที่เป็นจริงและท้าทาย ชอบลักษณะงานที่ต้องขบคิดแก้ปัญหาที่ท้าทายและหน้าที่การงานที่ซับซ้อนมีความสุขสมหวังเมื่อทำงานได้สำเร็จลุล่วง ในขณะที่เดียวกันก็จะไม่มีความสุขเมื่อพบว่าตนเองทำงานไม่ประสบความสำเร็จบุคคลที่มีแรงจูงใจเช่นนี้จึงมักหลีกเลี่ยง งานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไปเนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว ในขณะเดียวกันก็ไม่มีความสุขกับการทำงานที่ง่ายเกินไป แต่จะเลือกงานที่มีความยากในระดับที่ท้าทาย ความสามารถของตนเอง และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้จริง รวมถึงความต้องการพัฒนาในหน้าที่การงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะได้รับรู้ผลตอบรับจากการกระทำของตนเอง

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Authority/Power Motivation) เป็นต้องการจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทั้งในเรื่องของการจูงใจให้กระทำและการลงโทษเพื่อไม่ให้กระทำสิ่งต่าง ๆ ต้องการมีความสามารถในการควบคุมสิ่งต่าง ๆ หรือควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ รวมถึงความต้องการที่จะเป็นผู้นำและเพิ่มพูนสถานะของตัวเอง

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motivation) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อการสร้างรักษา ตลอดจนฟื้นฟูความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะต้องเพียงพอต่อการให้คำจำกัดความว่าเป็นมิตรภาพได้ โดยบุคคลมีความชื่นชมผู้อื่นและปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นชื่นชมยอมรับ และให้อภัยตัวเองรวมถึงชอบการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมตามบรรทัดฐานของกลุ่มเพื่อให้ได้การยอมรับ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธต่ำจะรู้สึกไม่สบายใจ ที่จะต้องติดต่อกับปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและเลือกที่จะมีความสัมพันธ์กับคนกลุ่มน้อยอย่าง เช่น ครอบครัวผู้ใกล้ชิดเท่านั้น ขาดแรงจูงใจและพลังในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น

McClelland ได้ศึกษาความต้องการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยพัฒนาแบบทดสอบการฉาย ภาพทางจิตแบบ Thematic Apperception Test ในการวัดความต้องการและแรงจูงใจของบุคคล จากการเขียนเรียงความจากภาพชุดที่มีให้ดู McClelland เชื่อว่าการวิเคราะห์ความนึกคิดของบุคคลเป็นทางที่ดีที่สุดในการวัดแรงจูงใจ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเขียนเรียงความเป็นเรื่องราวที่แสดงถึงความมุ่งมั่นพยายามประสบความสำเร็จและกล่าวถึงจุดหมายกับวิธีการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ McClelland ยังมีความเชื่อว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจที่สำคัญ

ที่สุดของมนุษย์ โดยระบุว่าผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จได้จะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่สูง ดังนั้น การกระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน

2.4 ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) หรือ ทฤษฎี อีอาร์ จี

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ได้พัฒนาตามแนวคิด ทฤษฎีอีอาร์จีเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของพนักงานในการทำงาน ประกอบด้วย ความต้องการ 3 ด้าน คือ

2.4.1 ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ต่อไป (Existence) หมายถึง ความต้องการ ในทางร่างกายที่มนุษย์ปรารถนา

2.4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน

2.4.3 ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) หมายถึง ความพึงพอใจ ในความสมบูรณ์ในสิ่งที่ต้องการสูงสุด

ทฤษฎีอี อาร์ จี มีแนวคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ คือ ทฤษฎีความต้องการคงอยู่ต่อไปเปรียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการ ความมั่นคง ปลอดภัย ความต้องการความสัมพันธ์เปรียบได้กับความต้องการทางสังคม และความต้องการได้รับการยอมรับยกย่อง และความต้องการเจริญเติบโตเปรียบได้กับความต้องการบรรลุ ผลสำเร็จสูงสุด ทฤษฎีตามแนวคิดของมาสโลว์และอัลเดอร์เฟอร์แสดงถึงลำดับขั้นของ ความต้องการ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจได้ และทำได้โดยการให้พนักงานได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและเจริญก้าวหน้า

2.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

กลยุทธ์การจูงใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของบุคคลคือความเข้าใจ ลักษณะของบุคคลที่แบ่งได้เป็นพฤติกรรม 2 แบบ ดังที่ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้กล่าวถึงสมมติฐานของมนุษย์แบ่งได้เป็นสองแบบ คือ ทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) เกี่ยวข้องกับ สมมติฐานในทางลบของบุคคลที่มีความเชื่อว่าพนักงานมักไม่ชอบการทำงานและ หลีกเลี่ยงการทำงานอยู่เสมอ ทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นสมมติฐานในทางบวกที่มีสมมติฐานว่า พนักงานจะทำงาน ด้วยตนเอง พนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรได้ แมคเกรเกอร์เชื่อว่าบุคคลมีพฤติกรรมตามสมมติฐานแบบทฤษฎี X คือพฤติกรรม ของบุคคลที่ไม่ดี ส่วนทฤษฎี Y คือพฤติกรรมในทางที่ดี เช่น บุคคลมีความขยันหมั่นเพียร บุคคลมีความรับผิดชอบ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจข้างต้น จะเห็นได้ว่าบุคคลมีความ ต้องการ ตั้งแต่ระดับพื้นฐาน คือความต้องการทางร่างกายหรือการดำรงชีวิตอยู่ได้ ไปจนถึงความต้องการใน ระดับสูง คือ ความสำเร็จ อำนาจ หรือชื่อเสียงเกียรติยศ ซึ่งองค์กรเป็นการรวมตัวกันของ กลุ่มคนเพื่อ

ประกอบกิจกรรมร่วมกัน ดังนั้น การตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจต่องานที่ทำและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรในที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการ

1. ความหมายของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจให้การบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้นงานวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “งานวิชาการ” ไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 58) สรุปไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีให้เหมาะสมกับเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน อัครภูมิ (2551: 43) กล่าวไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายทั้งมวลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและหลักสูตร ซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน

จันทร์านิ สงวนนาม (2551: 64) กล่าวไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

มนต์ ธาตุทอง (2552: 47) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดเก็บบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน การนิเทศภายใน การกำกับ ดูแล การวัดผล การใช้ห้องสมุด การใช้เทคนิคการสอน การเตรียมการสอน การจัดห้องเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หลักสูตรจะเป็นตัวกำกับในเนื้อหาความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และภาวะสุขภาพ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 52) กล่าวไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554: 29) กล่าวว่า งานวิชาการโรงเรียนที่แท้จริงนั้นมีความหมายและขอบเขตกว้างขวางมากกว่าตัวหลักสูตรและการสอน แต่จะมีหลักสูตรเป็นแกนกลางโดยเฉพาะในกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น หลักสูตรจะเป็นตัวกำกับเนื้อหาความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์และภาวะสุขภาพ

วิเศษ พลอาจทัน (2555: 35) กล่าวว่า งานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

สรุปได้ว่า งานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยการนำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งที่จัดภายในและภายนอกห้องเรียน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2. ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีความสำคัญกับงานวิชาการมากที่สุด เป็นงานหลักของสถานศึกษาและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา พัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรมและคุณสมบัติตามที่ต้องการ ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการมีคุณภาพและอำนวยความสะดวกให้กับการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารและครูต้องทำความเข้าใจกับสำคัญของงานวิชาการ สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550: 52) ที่มีนโยบายในการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา ประกอบด้วยงาน วิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญของงานวิชาการอยู่ในลำดับต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 54) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. ขั้นตอนดำเนินการ จะเป็นการกำหนดนโยบายและวางแผนงานด้านวิชาการ โดย
 - 1) จัดทำแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร 2) จัดสภาพงานวิชาการและวิธีการทำงาน 3) จัดครูอาจารย์เข้าสอน 4) จัดทำโครงการสอน 5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน 6) จัดตารางสอน 7) ปฐมนิเทศนักเรียน และ 8) การลงทะเบียน
2. ขั้นตอนดำเนินงาน เป็นขั้นที่จัดและดำเนินงานรวมทั้งการควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ให้ โดย
 - 1) การดำเนินงานการสอนตามหลักสูตร โดยการดูแลให้การสอนเป็นไปตาม

โครงการสอนในแต่ละวิชา เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ 2) การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการสอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี โครงการส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเองการจัดชุมนุมต่าง ๆ ลูกเสือ-เนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนการให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า 3) งานเกี่ยวกับการบริการ การส่งเสริมให้มีการให้บริการเกี่ยวกับสื่อการสอนเพื่อช่วยเหลือครูในด้านการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารคำสอน คู่มือครูรวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น อาคารสถานที่ การจัดหา วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

3. ขั้นส่งเสริมและติดตามผลในด้านวิชาการ เพื่อให้ได้มาตรฐานของงานวิชาการ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนาและประเมินผลงานด้านวิชาการ โดย 1) ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ 2) สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ 3) ริเริ่มและสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานด้านวิชาการ 4) จัดบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ 6) จัดตั้งคณะทำงานทางวิชาการขึ้น ลักษณะของครูจัดรวมกันเป็นคณะครูในแผนกเดียวกันมาร่วมกันทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 7) ส่งเสริมให้จัดตั้งชุมนุมหรือชมรมทางวิชาการเพื่อจัดกิจกรรมและเผยแพร่ทางด้านวิชาการ 8) ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ และ 9) ส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

ณัฐพร ชินบุตร (2554: 16) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ และเน้นหนักในการบริหารงานด้านนี้เป็นอันดับแรก โดยมีการวางแผนดำเนินงานร่วมกับครูและผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการกำกับติดตามประเมินผล พัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

นิตยา จันทะปัสสา (2555: 47) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษามากกว่า การบริหารงานด้านอื่น ๆ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเติบโตก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

Miller (1965) ที่เน้นถึงความสำคัญของงานวิชาการว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือโรงเรียน การที่จะดูว่าสถานศึกษาใดมีมาตรฐาน ก็มักจะเอาผลงานทาง

วิชาการเป็นสำคัญ งานวิชาการจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารว่าจะเอาจริงกับการบริหารงานวิชาการมากน้อยเพียงใด

Smith et al. (1969) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจเกี่ยวข้องโดยตรงหรือทางอ้อมก็ตาม ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า การบริหารงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 งานบริหารบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารกิจการนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5 งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5 และงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับสถานศึกษา เพราะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของการศึกษา กระบวนการบริหารงานวิชาการจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนตั้งแต่ การวางนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนา การจัดทำแผนการสอน การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา และการวัดผลและประเมินผล รวมทั้งการติดตามผลการศึกษาโดยมีบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา ครูอาจารย์ผู้สอน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

3. ขอบข่ายของงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจกับขอบข่ายของการดำเนินงาน และภาระหน้าที่ของการบริหารวิชาการเป็นอย่างดี

กมล ภูประเสริฐ (2547) กล่าวว่า ขอบข่ายงานวิชาการ ประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

1. การบริหารหลักสูตร ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยการจัดเป็นกลุ่ม ๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.2 การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิตและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่น โดยตรงแต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างมาก

1.3 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการนำผลงานในข้อ 1.1 และ 1.2 มาจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้เป็นรายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสมสำหรับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2

1.4 การจัดหน่วยการเรียนรู้ เพื่อสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กันแต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาคหรือรายปี

2. การบริหารการเรียนการสอน ได้แก่

2.1 การรวบรวม วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมที่เน้นการให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง การให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ ความเข้าใจจากการสอบถามจากการอ่านจากการค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาสรุปเป็นความรู้และความเข้าใจของตน

2.2 การจัดหาสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน เมื่อกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ สื่อและอุปกรณ์ก็จะเป็นสิ่งที่นักเรียนใช้ปฏิบัติ

2.3 การประเมินผลการเรียนในแต่ละหน่วยการเรียนรู้หรือรายวิชาตามแนวคิดในปัจจุบันต้องการให้มีการประเมินผลการเรียนตามสภาพจริง ซึ่งเป็นการประเมินที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรมการเรียนการสอน เมื่อผู้เรียนค้นคว้า ทดลองปฏิบัติในสิ่งต่าง ๆ ก็ควรประเมินจากการปฏิบัติและผลงานที่เกิดขึ้น

2.4 การจัดทำแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคนในระดับชั้นตามหลักสูตรสถานศึกษา จัดเป็นหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะของการบูรณาการอยู่แล้วจากความหมายและคำนิยามที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

3. การบริหารการวัดผลและประเมินผล ได้แก่

3.1 การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้/รายวิชาและกิจกรรมการเรียนการสอน

3.2 กำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ สร้างเครื่องมือกำหนดวิธีการกำหนดเวลาในการประเมินผลในระหว่างการเรียนรู้ การประเมินปลายภาคเรียน การประเมินปลายปีการศึกษา

3.3 ควบคุมให้มีการประเมินผลการเรียนตามวิธีการและเครื่องมือที่กำหนดไว้ดูแลให้มีการบันทึกผลการเรียนการสอน การบันทึก การสังเกต และการรวบรวมผลงานของนักเรียนตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

3.4 การจัดทำหลักฐานการศึกษาตามที่กระทรวง/กรม/หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้

3.5 นำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนแต่ละคนซึ่งยึดหลักการสำคัญของการประเมินที่ต้องการใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาไม่ใช้การตัดสินได้-ตกของผู้เรียนแต่อย่างใด

3.6 การกำหนดรูปแบบ ระยะเวลาการรายงานผลการเรียนรู้ ทั้งการรายงานผู้ปกครองระหว่างปี ปลายปี และรายงานต้นสังกัดส่วนงานรองที่ช่วยให้งานหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น คือ

4. การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่

4.1 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาร่วมกัน ทุกคนต้องร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ในทางวิชาการ

4.2 กำหนดวิธีการและระยะเวลาในการนิเทศภายใน ใช้แบบกัลยาณมิตร แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิด การแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การร่วมประชุมอบรม/สัมมนาในระดับต่าง ๆ การสาธิตรูปแบบการสอนเพื่อช่วยกันค้นหาข้อบกพร่องและปรับปรุงให้เป็นรูปแบบของสถานศึกษาาร่วมกัน

4.3 การควบคุมส่งเสริมให้มีการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ

4.4 การร่วมกันแก้ปัญหาโดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวม

5. การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ ได้แก่

5.1 การวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรว่ามีด้านใดที่คิดว่าต้องพึ่งพาจากบุคคลภายนอก

5.2 การกำหนดช่วงเวลาพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ๆ ซึ่งควรทำสม่ำเสมอรวมทั้งส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม

5.3 การควบคุมดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกำหนด

6. การบริหารการวิจัยและพัฒนา ได้แก่

6.1 การทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

6.2 การร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดข้องร่วมกันในสถานศึกษาหรือประเด็นที่ควรพัฒนาร่วมกันเพื่อการวิจัยในภาพรวมของสถานศึกษา

6.3 การควบคุมดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกำหนด

กนกอร สมปราษฎย์ และคณะ (2550: 28) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารรวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนโดยศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในกรอบแนวคิด 9 ด้าน ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจ 2) โครงสร้างการบริหารและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู 3) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 4) การจัดสรรงบประมาณและพัสดุ 5) การจัดหา/สรรหาและบริหารบุคลากร 6) การพัฒนาบุคลากร (เสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพ) 7) การบริหารจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 8) ความสัมพันธ์กับชุมชน 9) การจัดทำเกณฑ์/มาตรฐานต่าง ๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 23-30) ได้กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งเป็น 4 ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป โดยในด้านการบริหารงานวิชาการ ซึ่งจะกล่าวถึงเฉพาะขอบข่ายงานการบริหารวิชาการ ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จันทราณี สงวนงาม (2551: 32) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายการบริหารงานวิชาการอย่างลึกซึ้งซึ่งขอบข่ายการบริหารงานวิชาการมีดังนี้ 1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย (1) หลักสูตรสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรและการจัดระบบ (2) การจัดการเรียนการสอน (3) สื่อการเรียนรู้ และ (4) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 2) การวิจัยในชั้นเรียน 3) การสอนซ่อมเสริม 4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 5) การนิเทศภายในสถานศึกษา และ 6) การประกันคุณภาพการศึกษา

สมาน อัสวภูมิ (2551: 25) กล่าวว่า งานวิชาการที่สถานศึกษาควรวางแผนและดำเนินการนั้น มีดังนี้ 1) งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร 2) งานการจัดการเรียนการสอน 3) งานสื่อและนวัตกรรมการสอน 4) งานวัดผลและประเมินผลการสอน 5) งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6) งานวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 7) งานส่งเสริมและพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอน

ฉันท ชาติทอง (2552: 45) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารวิชาการในสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) กระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552: 9-37) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ ตามคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดทำสาระท้องถิ่น

1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.2 การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. การวัดผล ประเมินผล และงานทะเบียน เทียบโอนผลการเรียน

- 3.1 การกำหนดระเบียบวัดและประเมินผล
- 3.2 การกึ่งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 3.3 การพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล
- 3.4 งานทะเบียน
- 3.5 การเทียบโอนผลการเรียน
- 3.6 การตัดสินและอนุมัติผลการเรียนผ่านช่วงชั้น
- 3.7 การออกหลักฐานแสดงผลการจบการศึกษา

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การพัฒนางานห้องสมุด
8. การนิเทศการศึกษา
9. งานแนะแนว
10. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
11. งานพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 สาระ
12. งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ประยูร เจริญสุข (2553: 36) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลักเพื่อให้มีความสอดคล้องกับความหมายของงานวิชาการได้ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การนิเทศภายใน
4. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 16) กล่าวถึงขอบข่ายงานวิชาการไว้ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอนมีรายละเอียดของงาน ดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฐกฐิน การศึกษาความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่การจัดตั้งขั้นตอนและเวลาในการทำงาน

- 1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงสร้างสอนเป็นหลัก

2. การจัดทำเนื้องานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนดังนี้

2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน การจัดครูเข้าสอนต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบหรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงานจุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้นักเรียนนักศึกษารู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริง

3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ คือ

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียน นักศึกษาเน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการให้นักเรียนได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

3.4 การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการเพื่อให้เป็นเครื่องมือในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

Carter & Cunningham (1997: 35) กล่าวว่า ครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็น

ประโยชน์ในการตัดสินใจ มุ่งความสำเร็จกับการพัฒนาโรงเรียนด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้ รวมทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกันและการสื่อสารแบบเปิด โดยครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถ ในเรื่องต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้
3. การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
4. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
5. การให้การนิเทศการศึกษา
6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา ดังนำเสนอในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา

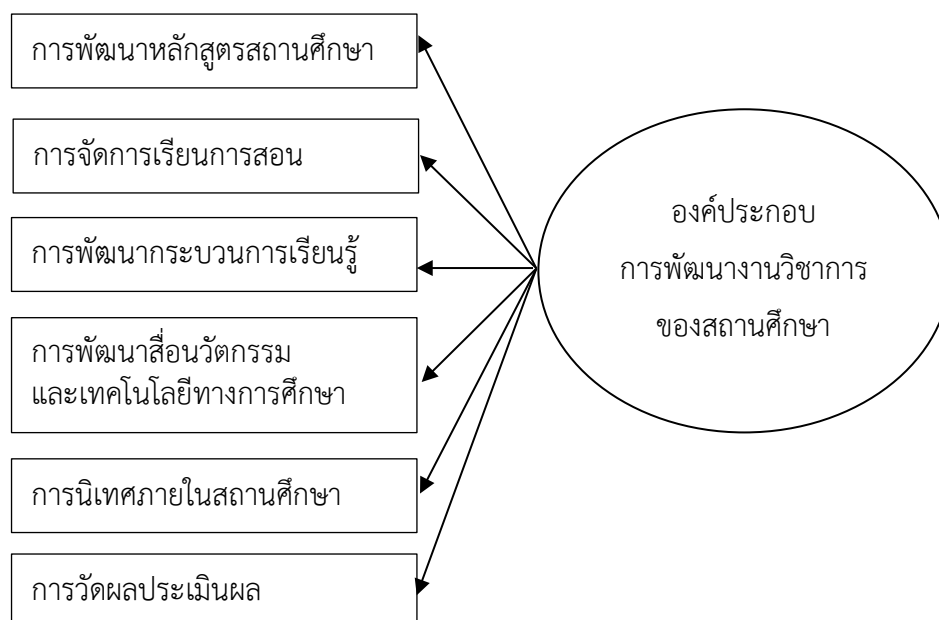
องค์ประกอบการพัฒนางานวิชาการ ของสถานศึกษา	กมล ภูประเสริฐ (2547)	จันทร์ณี สงวนงาม (2551)	สมาน อัครภูมิ (2551)	ธนัท ธาตุทอง (2552)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	ประยูร เจริญสุข (2553)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552)	Carter&Cunningham (1997)	ความถี่
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ					✓		✓			2
3. การจัดการเรียนการสอน	✓		✓		✓		✓		✓	5
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้				✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
5. การวัดผลและประเมินผล	✓		✓	✓			✓	✓		5
6. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	✓		✓				✓	✓		4

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบพัฒนางานวิชาการ ของสถานศึกษา	กมล ภูประเสริฐ (2547)	จันทร์ สอนงาม (2551)	สมาน อัครภูมิ (2551)	พนิต ธาตุทอง (2552)	ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553)	ประยูร เจริญสุข (2553)	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552)	Carter&Cunningham (1997)	ความถี่
7. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทางการศึกษา			✓	✓			✓	✓	✓	5
8. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้				✓			✓	✓	✓	4
9. การพัฒนางานห้องสมุด								✓		1
10. การนิเทศภายในสถานศึกษา	✓	✓		✓		✓	✓	✓		6
11. งานแนะแนว				✓			✓	✓		3
12. การประกันคุณภาพภายใน		✓		✓			✓	✓		4
13. งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน			✓					✓		2
14. การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ	✓		✓							2
15. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ทางวิชาการ				✓			✓			2
16. การประสานความร่วมมือในการพัฒนา วิชาการกับสถานศึกษาอื่น				✓			✓			2
17. การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา				✓			✓			2

จากตารางที่ 2.2 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีค่าสูงสุดรองลงมาคือการนิเทศภายในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการประกันคุณภาพภายใน สำหรับการเลือกองค์ประกอบหลัก ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่เกินครึ่งหนึ่งจากแหล่งข้อมูลที่ได้มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบครั้งนี้ ได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

- 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 5) การนิเทศภายในสถานศึกษา และ 6) การวัดผลประเมินผล



ภาพประกอบที่ 2.4 องค์ประกอบการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

กษม โสมศรีแพง (2554) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพของการบริหารงานวิชาการในการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีการปฏิบัติและเหมาะสมมีจำนวน 9 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (3) ด้านการวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน (4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) ด้านการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี (6) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (7) ด้านการนิเทศการศึกษา (8) ด้านการแนะแนวการศึกษา และ (9) ด้านการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ส่วนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการปฏิบัติใน 6 ด้าน คือ (1) ด้านการให้การสนับสนุน (2) ด้านการให้โอกาสการทำงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) ด้านการสร้างภาวะผู้นำ (5) ด้านการสร้างทีมงาน และ (6) ด้านการสร้างแรงจูงใจ 2) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นชุดกิจกรรมตามลำดับความต้องการพัฒนา จำนวน 9 ชุด ประกอบด้วย

(1) ด้านการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี (2) ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (3) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) ด้านการนิเทศการศึกษา (6) ด้านการแนะแนวการศึกษา (7) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (8) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และ (9) ด้านการวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ในแต่ละชุดมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการให้การสนับสนุน (2) ด้านการให้โอกาสการทำงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) ด้านการสร้างภาวะผู้นำ (5) ด้านการสร้างทีมงาน และ (6) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก 3) ผลของการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่าหลังการใช้ชุดกิจกรรมรูปแบบ จำนวน 9 ชุดแล้วมีผลการใช้สูงกว่าระยะก่อนการใช้ และผลการใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 6 ด้านหลังการใช้สูงกว่าระยะก่อนการใช้เช่นกัน

ยุวธิดา ขาปัญญา (2554) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา: การวิจัยทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายต่อคนในปรากฏการณ์ในฐานะเป็นกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูรับรู้ได้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ได้แก่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครู พัฒนาคณาการจัดการศึกษา และเกิดการยอมรับในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้าง และการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจ ด้วย 9 วิธีการ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ โดยใช้กระบวนการ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การกำหนดเป้าหมายร่วม การมอบหมายงาน การติดตามการทำงาน และการสะท้อนผลการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ครู ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายของโรงเรียน

กุลธิดา เนื่องจำนงค์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า

1) การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัล อำนาจการติดต่อเชื่อมโยง อำนาจอ้างอิง อำนาจข่าวสาร อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ และอำนาจเชี่ยวชาญ ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และด้านความต้องการดำรงชีวิต ตามลำดับ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

พรจิตา ฤทธิ์รอด (2555) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพและพฤติกรรมการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร พบว่า 1.1) ผลการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ พบว่า การเสริมพลังอำนาจมี 3 ระดับ 30 หลักการเสริมพลังอำนาจ และ 252 พฤติกรรมการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร 1.2) ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ พบว่า การเสริมพลังอำนาจ มี 3 ระดับ 19 หลักการเสริมพลังอำนาจ และ 83 พฤติกรรมการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย การเสริมพลังอำนาจ มี 3 ระดับ 19 หลักการเสริมพลังอำนาจ และ 83 พฤติกรรมการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร คือ 2.1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ระดับบุคคล มี 5 หลักการเสริมพลังอำนาจ 30 พฤติกรรมการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร 2.2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ระดับทีมงาน มี 7 หลักการเสริมพลังอำนาจ 27 พฤติกรรมการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร และ 2.3) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ระดับองค์กร มี 7 หลักการเสริมพลังอำนาจ 26 พฤติกรรมการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร และ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

ผ่องศรี แก้วชูเสน (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลังสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลัง ประกอบด้วย องค์ประกอบประกันคุณภาพ 2 มิติ คือ มิติการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และมิติการประเมินแบบเสริมพลัง มิติการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน คือ การกำหนด

มาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ การรายงานผลการประเมิน และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมิติการประเมินแบบเสริมพลังแบ่งเป็น 4 ชั้น คือ การรวบรวมข้อมูล การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ และการจัดหาหลักฐานแสดงความก้าวหน้า โดยการประเมินแบบเสริมพลังใช้ยุทธวิธีในการดำเนินการ คือ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา การอำนวยความสะดวก การสร้างความกระจ่าง และการให้เสรีภาพในการตัดสินใจปฏิบัติ และ 2) ผลการประเมินผลการใช้รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลัง โดยภาพรวมมีคุณภาพระดับมาก ทั้งด้านความเป็นประโยชน์ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในระดับมาก

นิตยา จันทะปัสสา (2555) ได้ศึกษาการพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนเขาไร่ศึกษา มีการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก รองลงมาเป็นการพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ปัญหาที่สำคัญคือ โรงเรียนไม่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในระดับดีอยู่ 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 4 และมาตรฐานที่ 5 และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จึงดำเนินงานใน 3 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) โครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีผลทำให้โรงเรียนผ่านการประเมินภายในที่อิงสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 4 และ 5 โดยมีค่าระดับ 3.20, 3.00 และ 3.28 ตามลำดับและนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้วิจัย กรรมการสถานศึกษา ครู ผู้บริหารโรงเรียน เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหลายประการ ทั้งด้านความรู้และประสบการณ์ และเกิดองค์ความรู้จากการปฏิบัติ คือ 1) การพัฒนางานวิชาการตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในรูปแบบมิติใหม่ 2) ยึดมั่นในหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู 7 ประการ 3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) คำนึงถึง 10 หลักการ 10 จรรยาบรรณ และ 10 บทบาทของผู้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐาน และ 5) มีขั้นตอนย่อยการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ทำให้มีนวัตกรรมที่เรียกว่า “7 Steps ของกระบวนการนิเทศเพื่อพัฒนางานวิชาการด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของครู โรงเรียนเขาไร่ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เฉลิมชัย แก้วมณีชัย (2556) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4

องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน การสร้างภาวะผู้นำให้กับครู และองค์ประกอบที่เป็นผล คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจครู 2) การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ ที่เป็นสาเหตุ 17 ตัว ดังนี้ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน มี 5 ตัวแปร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มี 4 ตัวแปร การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มี 4 ตัวแปร และการสร้างภาวะผู้นำให้กับครู มี 4 ตัวแปร ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นผล คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 4 ตัวแปร 3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรูปแบบสุดท้ายมีค่าสถิติ ดังนี้ $\text{Chi-square}(x^2) = 27.86$, ค่าองศาอิสระ (df) = 59, ค่าความน่าจะเป็น (P -value) χ 0.99981, ค่าดัชนี GFI = 0.99, ค่าดัชนี AGFI = 0.98, ค่าดัชนี RMSEA = 0.000 และค่าวิกฤต (CN) = 1341.63 โดยองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุทั้ง 4 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายการเสริมสร้างอำนาจครูได้ ร้อยละ 72 ($R^2 = 72\%$)

สะอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง (2556) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.50) รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.46) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (ค่าเฉลี่ย = 3.25) สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย = 4.19) รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.09) และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (ค่าเฉลี่ย = 3.91) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น รูปแบบการบริหารแบบเพื่อนร่วมงาน มีค่าสูงสุด (PNI modified = 0.22) รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารแบบวัฒนธรรม (PNI modified = 0.21) และต่ำที่สุดคือ รูปแบบการบริหารแบบการเมือง (PNI modified = 0.17) 2. รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เน้นบูรณาการของการบริหารแบบเพื่อนร่วมงานการเมืองและวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู” (School Management Model Focus on the Integration of Collegial, Political and Cultural Management Models for Teacher Empowerment: ICPCM Model) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ คือ 1) ระดับในการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์: กำหนดโดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู 3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ: ยึดตามเป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันของผู้บริหารและครู 4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ: ตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับเพื่อนร่วมงาน

5) ลักษณะของโครงสร้าง: หน่วยงานย่อยเป็นผู้กำหนดเอง 6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม: ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อ 7) ภาวะผู้นำ: ผู้นำที่พยายามแสวงหาความเห็นเอกฉันท์ เป็นทั้งคนกลางและผู้มีส่วนร่วม 8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง: เป็นผู้นำที่มีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานให้สำเร็จ

มณีนรีตนา โนนหั่วรอ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจ เพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาของครูประจำการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1.1) การนำเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรม 1.2) การดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ ขั้นเตรียมการ ขั้นนำเสนอเนื้อหา ขั้นฝึกปฏิบัติ ขั้นจุดประกาย และขั้นขยายความคิด และ 1.33) การติดตามการดำเนินการของการประเมินเสริมพลังอำนาจ 2) การประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 2.1) แนวคิดและหลักการพื้นฐาน 2.2) วัตถุประสงค์ 2.3) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง 2.4) เนื้อหากิจกรรมประเมินเสริมพลังอำนาจ 2.5) กระบวนการจัดกิจกรรมฝึกอบรมประเมินเสริมพลังอำนาจ และ 2.6) การประเมินผล 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้น พบว่า 3.1) ครูมีคะแนนเฉลี่ยสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาหลังฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3.2) ครูมีคะแนนความสามารถในการเสริมพลังอำนาจการทำงานในตนเองหลังการฝึกอบรมมีค่าสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3.3) รูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสม และ 3.4) ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ และผู้เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจต่อรูปแบบการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ในระดับมาก

ศราวุธ รัตนปัญญา (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการประเมินสมรรถนะ โดยประยุกต์ใช้การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการประเมินสมรรถนะ โดยประยุกต์ใช้การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน (2) สิ่งที่มีมุ่งประเมิน ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ด้าน คือ ด้านวิชาชีพ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (3) เกณฑ์การประเมิน แบ่งเป็น 5 ระดับ (4) วิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ (4.1) การรวบรวมข้อมูล (4.2) การกำหนดเป้าหมาย (4.3) การพัฒนากลยุทธ์ และ (4.4) การจัดหาหลักฐานแสดงความก้าวหน้า โดยการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจใช้ยุทธวิธีในการดำเนินการ คือ การฝึกอบรม

การอำนวยความสะดวก การให้การสนับสนุน การสร้างความกระจ่าง และการให้เสรีภาพในการตัดสินใจปฏิบัติ และ (5) การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา และ 2) ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการประเมินสมรรถนะโดยประยุกต์ใช้การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ โดยภาพรวมมีคุณภาพระดับมาก ทั้งด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความถูกต้องและความพึงพอใจ ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะในระดับมาก

สุชีพ ชื่นสูง (2557) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินตนเองโดยใช้วิธีเสริมพลังอำนาจเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการดำรงวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สำหรับครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการประเมินตนเองโดยใช้วิธีเสริมพลังอำนาจ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) ความสำคัญของการประเมินตนเอง (2) หลักการประเมินตนเอง (3) วัตถุประสงค์ของการประเมินตนเอง (4) สิ่งที่มีประเมิน ประกอบด้วย 3 ด้านคือ ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านความรู้ ความสามารถและด้านผลการปฏิบัติงาน (5) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ในการประเมิน มีทั้งหมด 48 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพมี 25 ตัวบ่งชี้ ด้านความรู้ความสามารถมี 9 ตัวบ่งชี้และด้านผลการปฏิบัติงานมี 14 ตัวบ่งชี้ (6) วิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ (ก) การตรวจสอบข้อมูล (ข) การตั้งเป้าหมาย (ค) การวางแผนพัฒนา และ (ง) การจัดหาเอกสารหลักฐานที่แสดงความก้าวหน้า โดยการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจใช้ยุทธวิธีในการดำเนินการคือการฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกการให้ความสนับสนุน การให้ความกระจ่างและการให้อิสระในการตัดสินใจ และ (7) การให้ข้อมูลย้อนกลับและ 2) ผลการประเมินรูปแบบการประเมินตนเอง โดยใช้วิธีเสริมพลังอำนาจ โดยภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง มีคุณภาพอยู่ในระดับมากและจากการสนทนากลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการประเมินดังกล่าว

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Kreisberg (1992: 171) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจพบว่า อิทธิพลในการสร้างพลังอำนาจ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับครู คือ ทักษะคติในทางบวก และการเสริมพลังอำนาจผ่านเพื่อนร่วมงานเป็นกระบวนการกลุ่ม กระบวนการสร้างสรรค์การทำงานร่วมกันพัฒนาความสามารถบุคลากร กระบวนการเสริมพลังงานอำนาจให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์จะต้องอาศัย พลังของสังคม ตั้งแต่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ประสพการณ์ในการทำงานร่วมกันบนหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญ ร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จในการทำงาน

Short; Greer; & Melvin (1994: 78) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งศึกษาในโรงเรียน 9 แห่ง โดยโรงเรียนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านต่าง ๆ ทั้งความเป็นอิสระในการตัดสินใจด้านงบประมาณ ค่าจ้างและหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมพลังอำนาจให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครู ผลการศึกษาพบว่า มีโรงเรียน 6 แห่ง ที่เข้าใจการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการบริหารงานรวมทั้งวัฒนธรรมในการทำงานอย่างชัดเจน เช่น มีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จัดโครงสร้างแบบเปิดโดยให้ครูมีส่วนร่วม มีการสื่อสารที่เป็นระบบมากขึ้น และให้ความไว้วางใจโดยลดการควบคุมการปฏิบัติงานลง ส่วนอีก 3 แห่ง ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

Klecker, B.J., & Loadman, W. E. (1998: 210) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร เก็บรวบรวมข้อมูลจากครู จำนวน 3,677 คน ใน 169 โรงเรียน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมี 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเกิดจากโรงเรียนให้โอกาสการพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งครูสามารถช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น 3) สถานภาพในการทำงาน ซึ่งครูได้รับการยอมรับและยกย่อง ความไว้วางใจในความรู้ความเชี่ยวชาญจากโรงเรียน 4) ผลกระทบจากงาน ซึ่งครูรู้สึกว่ามีคุณค่า ทำงานประสบผลสำเร็จ 5) การตัดสินใจ ซึ่งครูมีส่วนร่วมในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียน และ 6) อิสระในการทำงาน ซึ่งครูสามารถตัดสินใจและควบคุมการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ของตนเอง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอจะสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง การที่บุคคลมีแรงจูงใจจะทำให้เกิดผลงานดี การเสริมสร้างพลังอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โอกาส เวลา จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสมดุลทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ ที่ส่งเสริมให้เป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีพลังอำนาจในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถควบคุมการทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มศักยภาพ