รายงานการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Development of Psychological Empowerment Model for Personnel of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus.

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ทองดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

พ.ศ. 2554

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610754041

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Development of Psychological Empowerment Model for Personnel of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus.

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ทองดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

พ.ศ. 2554

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

MCU RS 610754041

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

Research Report

The Development of Psychological Empowerment Model for Personnel of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus.

By

Assistant Professor Dr.Vitthaya Thongdee

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Khon Kaen Campus

B.E. 2554

Research Project Funded by Mahachulalongkornrajavidyalaya University

MCU RS 610754041

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย: การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัย: ผศ.ดร.วิทยา ทองดี
ส่วนงาน: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
ปีงบประมาณ: 2554
ทุนอุดหนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 แห่ง ในระดับผู้บริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ 200 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1) บุคลากรมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจจากผู้บริหาร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รองลงมาคือ ด้านการตระหนักในค่าแห่งตน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

2) ผู้บริหารมีรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร ดังนี้ คือ 2.1) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ 2.2) การให้ข้อมูลข่าวสารเป็นระบบและหลายช่องทาง 2.3) การสนับสนุนบุคลากรทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร 2.4) การให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2.5) การเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ

Research Title: The Development of Psychological Empowerment Model for Personnel of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus
Researcher: Assis. Prof. Dr. Vitthaya Thongdee
Department: Mahachulalongkornrajavidyalaya University khon kaen Campus
Fiscal Year: 2554
Research Scholarship Sponsor: Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Abstract

This Research amt to 1) study a State of need development Psychology empowerment Model for Personnel of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus 2) to development Psychology empowerment Model for Personnel of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus. The samples included Personnel at the Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Campus in North-Eastern of the 5 places which are the executive level Academic and Operation Number 200 / persons. The instruments are a questionnaires and interviews. Data of Quantitative were analyzed using analysis of basic statistics. In order of frequency, percentage, mean and standard deviation. Data of Qualitative analyzed by context content analysis.

The results of research found that:

1) The Personnel have undergone psychological empowerment the overall average was high. Considering that it was found communication within the organization aspect highest mean score follow was the management to realize value of themselves aspect. The aspect least mean score was creation motivation.

2) Executives should have guided development of psychological empowerment personnel as follows : 2.1) the psychological empowerment by allocating resources to adequately and efficiently, 2.2) the information and multi-channel systems, 2.3) the support Personnel from both colleagues and administrators, 2.4) to allow people to progress in the profession, 2.5) the Committee Ability to personnel in various forms and continuously meet the needs of the individual.

Keyword: Psychological Empowerment

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีก็โดยความอนุเคราะห์ของ พระมหาสุทิตย์ อาภากโร, ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พระมหาชุติภัค อภินฺโท ผู้อำนวยการส่วนงานวางแผนและส่งเสริมการวิจัย และคณะผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ ที่กรุณาให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ นอกจากนั้น ผู้บริหารระดับสูงของวิทยาเขตขอนแก่น ได้แก่ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต,ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น ที่เมตตาให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่จากทุกส่วนงานในสังกัดวิทยาเขตต่างๆในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 วิทยาเขต ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามและให้การสัมภาษณ์

อนึ่ง ขอขอบใจภรรยาและลูกๆ ที่คอยเป็นกำลังใจเสมอไม่เคยขาด ทำให้งานชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงตรงตามวัตถุประสงค์

ความดีอันเกิดจากรายงานการวิจัยครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอนอบน้อมถวายแด่คุณของอุปัชฌาย์อาจารย์ผู้ประสิทธิประสาธน์วิชาความรู้ สั่งสมจนเกิดเป็นสติปัญญาให้แกล้วกล้ารับใช้สังคมประเทศชาติและพระพุทธศาสนา

ผศ.ดร.วิทยา ทองดี
หัวหน้าโครงการวิจัย

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ข
กิตติกรรมประกาศ.....ค
สารบัญ.....ง
สารบัญตาราง.....ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....ช

บทที่ 1 บทนำ.....1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย.....3
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ.....16
2.3 ตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ.....20
2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 32
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....52
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....55
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....56
3.1 รูปแบบการวิจัย.....56
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....56
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....58
3.4 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ.....59
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....60
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล 60
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....60
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....61
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....61
4.2 ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....61
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....62

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....87
5.1 สรุปผลการวิจัย.....87
5.2 อภิปรายผล 91
5.3 ข้อเสนอแนะ.....93
บรรณานุกรม.....95
ภาคผนวก.....97
ภาคผนวก ก บทความวิจัย.....98
ภาคผนวก ข กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลจากโครงการวิจัย
ไปใช้ประโยชน์.....109
ภาคผนวก ค ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้
และกิจกรรที่ได้ดำเนินการมาและผลที่ได้รับของโครงการ.....112
ภาคผนวก ง เครื่องมือในการวิจัย.....115
ภาคผนวก จ ประวัติผู้วิจัย.....125

สารบัญตาราง

ตารางที่

4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 62
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....64
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการตระหนักในคุณค่าแห่งตน.....65
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพึงพอใจในงาน.....66
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการให้โอกาส.....67
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....68
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการสร้างแรงจูงใจ.....69
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความเชื่อมั่นในตนเอง.....70
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความเป็นอิสระ.....71
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการกำหนดภาระงานและเป้าหมายงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน.....72
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต.....73
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร.....73
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร.....74
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน.....75
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับสายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ.....76
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับมีการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน.....76
4.17 แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด.....77

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบที่ หน้า

2.1 ประสิทธิผลของงาน ตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter.....15
2.2 แบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....18
2.3 โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาเขตหนองคาย.....39
2.4 โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาเขตขอนแก่น.....43
2.5 โครงสร้างการบริหารของวิทยาเขตนครราชสีมา.....47
2.6 โครงสร้างการบริหารของวิทยาเขตอุบลราชธานี.....49
2.7 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย.....55
4.1 แสดงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....82
4.2 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....84
4.3 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการสนับสนุนข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ.....86
4.4 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้การสนับสนุน.....85
4.5 แสดงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน.....85
4.6 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้โอกาสเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถ.....86

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) ได้เน้นการพัฒนาทรัพยากรคนเป็นหลัก เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ต่อมาถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) ปัจจุบัน ได้พูดถึงการพัฒนาบุคคลและการศึกษาก็เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ส่งเสริมความรู้ ความคิด มีทักษะและเจตคติให้รู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคม มีความสามารถพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถทำประโยชน์กับสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

องค์กรที่ถือว่าเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ชุมชน รับใช้สังคม ในขณะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องมีการพัฒนาให้ก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ และมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกเพื่อให้การบริการ องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันและให้ทันกับกระแสโลกภายนอก องค์กรที่ปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้นภายในก็จะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพและเสียโอกาสไปในที่สุด[1] ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่สุดก็คือ ปัญหาประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลนี้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ซึ่งได้แก่ความรู้ความสามารถ ทัศนคติ ทักษะต่างๆ แรงจูงใจและความจริงจังเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ระดับที่ สอง คือระดับกลุ่มหรือทีมงานในแผนก ฝ่ายหรือส่วนงานต่างๆขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มก็คือ การเกาะกลุ่มกันของคนในกลุ่ม ภาวะผู้นำของหัวหน้า โครงสร้างการแบ่งงาน สถานภาพและบทบาทของสมาชิก รวมทั้งปทัสถานของกลุ่ม และระดับที่สามก็คือระดับองค์กร ซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์หรือทางเลือกใหม่ๆ โครงสร้างการบริหาร กระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาขององค์กรที่มีประสิทธิผลต่ำนี้มีความเกี่ยวพันกับปัจจัยทั้งสามระดับ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวังในการทำงาน และเอาใจออกห่างองค์กร อาจมีสาเหตุจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความแตกแยก ไม่มีการทำงานเป็นทีม และการไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น องค์กรขาดความมั่นคง การทำงานขาดความก้าวหน้า ไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย เป็นต้น[2]

---

[1] Scott Cynthia. D.; & jaffe Dennis T. Empowerment ; Building a Committed Workforce. California ; Kogan Page. 1991. p. 14.

[2] Block. P. The Empowered manager: Positive political Skills at Work. San Francisco ; jossey – Bass lnc. 1987, p. 7.

แนวคิดการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจอาจกล่าวได้ว่าในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านการบริหารการจัดการองค์กรในมหาวิทยาลัยที่สอนด้านนี้นั้นจะต้องมีการพูดถึงแนวคิดและวิธีการพัฒนาองค์กรไว้ด้วย อย่างไรก็ดีวิธีการพัฒนาองค์กรที่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรที่ได้รับความสนใจและองค์กรทางธุรกิจนำไปใช้อย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาก็คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นเครื่องมือใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้คล่องตัวและเติบโตขึ้น[3] การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนวิธีออกแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร แล้วนำไปปฏิบัติ และประเมินว่ามีผลต่อคนหรือกลุ่มที่เป็นเป้าหมายอย่างไร การเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (individual level) ระดับองค์กร (Organization level) และระดับชุมชน (Community level) ในระดับบุคคลนั้นกรอบความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วนคือ เน้นการบรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์โดนการมีส่วนร่วมของทุกคน การเข้าถึงทรัพยากร และการเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่เป็นนโยบายทางสังคม ส่วนระดับองค์กรเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรและปรับกระบวนการในองค์กรที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ และในระดับชุมชนการให้เน้นความร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในชุมชนหรือในเครือข่ายองค์กรชุมชน

การที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีคุณภาพสูงสุด และมีความเป็นเลิศทางวิชาการการ สามารถตอบสนองมหาวิทยาลัยด้านปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานที่เน้นการกระจายอำนาจจากระดับสูง สู่ระดับกลาง และสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายวิชาชีพ มีการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานและการตัดสินใจให้แก่บุคลากร โดยนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในองค์กรทางการศึกษา เช่น นำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้เสริมสร้างให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานวิชาชีพ โดยเฉพาะคณาจารย์ ซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา ทั้งด้านการสอน อำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน รวมทั้งอบรมผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพตามนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ดังนั้น บุคลากรในองค์กรต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้ สอดคล้องกับคำที่ว่า การศึกษาคือชีวิต ชีวิตคือการศึกษา ขณะเดียวกันในปัจจุบันสภาพทั่วไปของบุคลากรมีความหลากหลายและมีสถานภาพที่มีความแตกต่างกัน ความจำเป็นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพนั้น การพัฒนาบุคลากรด้วยเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จึงน่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตนเอง มีกำลังใจที่จะพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยการถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และการจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร ซึ่งกรอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

---

[3] Scott Cynthia. D.; & jaffe Dennis T. Empowerment ; Building a Committed Workforce. California ; Kogan Page. 1991. p. 9.

ประกอบด้วยศักยภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ(บุคคล) และโอกาสในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (องค์กร) แล้วนำไปสู่ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ทัศนคติ, พฤติกรรม)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีการศึกษารูปแบบ หรือกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมทั้งศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบุคคลากร ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงต้องการศึกษาวิจัย เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาผ่านการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวม ทั้งในด้านสภาพความต้องการในการสร้างพลังอำนาจ การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจและการประเมินผลวิธีการใช้พลังอำนาจแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่จะมีผลทำให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเก่งอย่างมีสมรรถภาพ บริการวิชาการดีอย่างมีสุขภาพ บริหารดีอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของแคนเตอร์[4] รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของสก็อตและเจฟเฟ่[5] รวมถึงแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ การให้สนับสนุน การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ น่าจะเป็นองค์ประกอบด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ขณะที่ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความเป็นอิสระ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนน่าจะเป็นองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ดังนั้นผู้วิจัยจึงตังสมมติฐานการวิจัยของโมเดลการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากร น่าจะชี้วัดจาก 2 มิติได้แก่ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากร และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากร

---

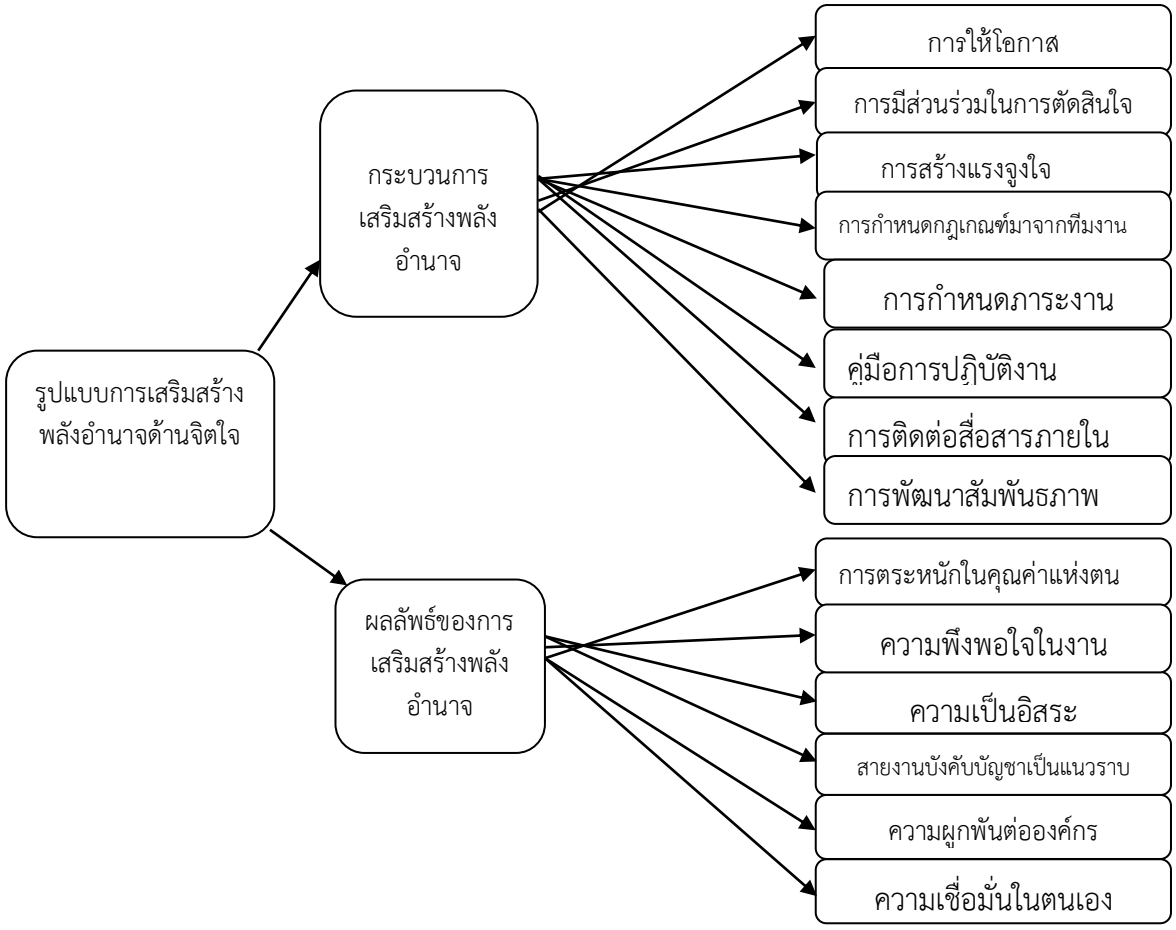
[4] Kanter, R.M., **The change masters corporate entrepreneurs at work**. London: Lout ledge. 1983.

[5] Scott Cynthia. D.; & jaffe Dennis T., **Empowerment ; Building a Committed Workforce**. California ; Kogan Page. 1991.

2) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรน่าจะชี้วัดจาก การให้การสนับสนุน การให้โอกาสการมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ

3) ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรน่าจะชี้วัดจาก ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความเป็นอิสระ สถานภาพบุคลากร ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรู้สึกมีคุณค่าในตน

โมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งขึ้น แสดงดังภาพที่ 1



1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ คือ

1.4.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย วิทยาเขตอุบลราชธานี วิทยาเขตนครราชสีมา วิทยาเขตสุรินทร์ วิทยาลัยสงฆ์เลย วิทยาลัยสงฆ์นครพนม วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด หน่วยวิทยบริการจังหวัดมหาสารคาม และหน่วยวิทยบริการจังหวัดสกลนคร ทั้งในระดับผู้บริหาร,วิชาการและระดับผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ ประจำปีการศึกษา 2554 ทั้งสิ้น 322 รูป/คน

1.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทั้งผู้บริหาร,วิชาการและผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ ซึ่งได้ ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2554 รวมทั้งสิ้น 200 รูป/คน

1.4.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ครั้งนี้ การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรด้านจิตใจ ประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากร และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรด้านจิตใจ ซึ่งแต่ละมิติ ประกอบด้วยองค์กอบต่าง ๆ ดังนี้

1) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ
   (1) การให้โอกาส
   (2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
   (3) การสร้างแรงจูงใจ
   (4) การกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาม
   (5) การกำหนดภาระงานและเป้าหมายงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน
   (6) คู่มือการปฏิบัติงาน
   (7) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
   (8) การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
2) ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ
   (1) การตระหนักในคุณค่าแห่งตน
   (2) ความพึงพอใจในงาน
   (3) ความเป็นอิสระ
   (4) สายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ
   (5) ความผูกพันต่อองค์กร
   (6) ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การทำให้มั่นคงและทำให้ก้าวหน้า ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรหน่วยงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.5.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการพัฒนาศักยภาพ เพิ่มศักยภาพ สมรรถภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ มีการสนับสนุนในด้านทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ขณะเดียวกันการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อองค์การ มีความเป็นอิสระ เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อองค์การ

1.5.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรด้านจิตใจ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้การสนับสนุนบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การกำหนดภาระงานและเป้าหมายงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน รวมถึงให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพตามความเหมาะสม มีความเป็นอิสระ เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้มีความตั้งใจมุ่งมั่น และร่วมมือกันปฏิบัติงานเต็มศักยภาพเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1.5.4 บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร, วิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, วิทยาเขตหนองคาย, วิทยาเขตนครราชสีมา, วิทยาเขตสุรินทร์, วิทยาลัยสงฆ์เลย, วิทยาลัยสงฆ์นคพนม, ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด, หน่วยวิทยบริการจังหวัดมหาสารคาม และหน่วยวิทยบริการสกลนคร ในปีการศึกษา 2554

1.5.5 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง วิทยาเขตขอนแก่น, วิทยาเขตหนองคาย, วิทยาเขตนครราชสีมา, วิทยาเขตสุรินทร์, วิทยาลัยสงฆ์เลย, วิทยาลัยสงฆ์นคพนม, ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด, หน่วยวิทยบริการจังหวัดมหาสารคาม และหน่วยวิทยบริการสกลนคร

1.5.6 การให้โอกาส หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนและมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งครอบคลุมถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ ตลอดจนให้คำยกย่องชมเชยและการยอมรับในความสามารถหรือให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

1.5.7 การมีส่วนร่วมตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายการปฏิบัติงานของโรงเรียน การจัดสรรงบประมาน การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมหรือโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ และร่วมวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1.5.8 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การส่งเสริม กระตุ้น ผลักดันให้บุคลากรมีความขยัน มุ่งมั่นในการทำงาน และแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถซึ่ง

จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขกับงาน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1.5.9 การกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน หมายถึง กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ในหน่วยงานทำให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น

1.5.10 การสร้างทีมงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดระบบการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และร่วมกันแสวงหาวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของทีมงาน

1.5.11 การกำหนดภาระงานและเป้าหมายงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน หมายถึง การกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จ การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงานทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ทำให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น การกำหนดกรอบภาระงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงาน การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานทำให้วิธีการทำงานยุ่งยากลำบาก เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นไปในทิศทางใด การกำหนดเป้าหมายงานร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ

1.5.12 คู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง คู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี การมีคู่มือการทำงานที่ดีช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้ การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ

1.5.13 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรโดยใช้ระบบสื่อสารทั้งโทรศัพท์และอินเตอร์เน็ต ระบบการติดต่อสื่อสารความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งในองค์กรและต่างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน

1.5.14 การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การที่กลุ่มบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดีทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

1.5.15 การตระหนักในคุณค่าแห่งตน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อตนเองในด้านบวกซึ่งเกิดการประเมินตนเองว่าตนเองมีความสำคัญ สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จ พึงพอใจในตนเอง มีความรู้สึกรักและภาคภูมิใจในตนเอง ยอมรับนับถือตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

1.5.16 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกยินดีของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดได้จากการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับในผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของงาน

1.5.17 ความเป็นอิสระ หมายถึง บุคลากรสามารถกำหนดวิธีทำงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร บุคลากรสามารถตัดสินใจแก้ปัญหางานรับผิดชอบด้วยตนเอง บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาต่าง ๆในองค์กรได้อย่างอิสระ

1.5.18 สายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ หมายถึง การกระจายอำนาจ ทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารแบบสั่งการ (บนลงล่าง) ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

1.5.19 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานช่วยแนะนำการทำงานให้มีความสุข

1.5.20 ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อตนเอง แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวของตัวเอง ทำสิ่งต่างๆด้วยความมั่นใจไม่ลังเล สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้เป็นอย่างดี และรับรู้ว่าตนมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนิสิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.6.2 องค์กรและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้จัดทำแผนนโยบายพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางให้ผู้สนใจนำไปศึกษาค้นคว้าในประเด็นอื่นต่อไป

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อประเมินผลใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ สาระในส่วนนี้เป็นการให้รายละเอียดความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ความหมาย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งทางด้านโครงสร้าง ด้านจิตใจ และด้านผู้ใช้บริการ รวมทั้งทฤษฎีเกี่ยวข้องกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร การนำเสนอแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และตอนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติพิจารณาได้ว่าเป็นทั้งมิติกระบวนการ (process) และมิติด้านผลลัพธ์ (Product) สำหรับมิติด้านกระบวนการนั้น ทำให้เกิดการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเสริมสร้างและพัฒนาเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมภาระงานและสภาพการดำเนินงานภายในองค์การ ส่วนมิติด้านผลลัพธ์เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นกับบุคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาได้จากการที่บุคคลได้พัฒนาตนเอง จนถึงระดับความรู้สึกมั่นคง เป็นตัวของตัวเอง รู้คุณค่าของตน มีความเป็นอิสระ สามารถตัดสินใจและจัดการกับตนเองและงานของตน จนประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้ ช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน และบุคคลเกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้ศักยภาพขององค์การเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ยังแบ่งออกเป็นระดับของการพัฒนาได้หลายระดับ ขึ้นอยู่กับบริบทของกลุ่มบุคคลได้นำไปใช้ [1]

---

[1] Wallerstein, N., & Bernstein, E., “ Empowerment education : Frieze’s ideas adapted to health education”, Health Education Quarterly 15 (4), 1988, p. 379-394.

ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย และนำมาจัดกลุ่มการให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามประเด็นของการพัฒนา ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การให้ความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถของบุคคล ได้แก่

Webster [1] ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ตนต้องการเป็นขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นถืออยู่

ประการที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการเรียนรู้กับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้นๆ

Gibson [2] อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนา และการเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ตลอดจนหมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเองรู้สึกถึงอำนาจของตน สามารถควบคุมการดำรงชีวิตและวิถีชีวิตของตนเองได้

ตามที่นักวิชาการและผู้รู้ต่างๆที่ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความหลากหลายนั้น โดยสรุปความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในสองประเด็นใหญ่ๆ คือ ความหมายที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถของบุคคล และที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจ หรืออำนาจที่จะสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาทีเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยให้การสนับสนุนได้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง มีเสรีภาพในการคิดและการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ ให้มีส่วนร่วมวางแผนการดำเนินงานขององค์การ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างภาวะความเป็นผู้นำ รวมถึงให้ความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่างๆที่ทำให้บุคคลค้นพบและพัฒนาพลังอำนาจที่จะใช้ในวิถีของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์การ และสังคม การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ ความต้องการในการควบคุมและพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจ กำหนดเอง และการลงมือปฏิบัติของบุคลากรทุกคน ซึ่งทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีดังนี้

---

[1] J. Webster Bride M.D., B.S. (Lond.), M.D., Ch.B. (Manch.) Article first published online: 25 AUG 2005, Volume 28, Issue 3-4, p. 463–468.

[2] Gibson, C., “A concept analysis of empowerment”, Journal of Advanced Nursing 16, 1991, p. 354–361.

1) ทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of needs) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า บุคคลมีความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ต้องการปัจจัยทางกายภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น จากบุคคลในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ต้องการฐานะทางสังคมและเกียรติศักดิ์ศรี มีสถานภาพ มีความสำคัญในองค์การ ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการและพัฒนาศักยภาพความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต ซึ่งความต้องการของบุคคลเป็นไปตามลำดับขึ้น 5 ขั้น โดยเฉพาะขั้นต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต เป็นขั้นสุดท้าย ที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ และมีชีวิตที่มีคุณค่าต่อตนเอง มีความปรารถนาที่จะใช้ศักยภาพตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นภาวะทีเกิดขึ้นเฉพาะในวัยผู้ใหญ่ ที่รู้สึกได้ว่าตนเองสามารถพึ่งตนเองได้ และมีคุณค่าดังคุณลักษณะ 15 ประการ [1] ดังนี้

1. เขาจะต้องอยู่ในโลกของความจริง (They are realistically oriented)

2. เขายอมรับตนเอง ผู้อื่น และความเป็นจริงตามธรรมชาติ (They accepted Themselves , other people , and the natural world for what they are)

3. เขามีความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเอง (They are spontaneous in Thinking , emotions , and behavior)

4. ยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางมากกว่ายึดตนเองหรือความรู้สึกส่วนตน อุทิศตนให้ความสนใจทำงานในภารกิจ (They are problem – centered rather than self – centered in the sense of being able to devote their attention to a task, duty, of mission that seems peculiarly cut out for them)

5. มีความต้องการเป็นส่วนตัวในบางครั้ง เพื่อใช้เวลาจดจ่อกับงาน หรือเรื่องๆหนึ่ง (They have a need for privacy and even seek it out on occasion , needing it for periods of intense concentration on subjects of interest to them)

6. พึ่งตนเองได้ เผชิญกับการถูกปฏิเสธหรือไม่ได้รับการยอมรับได้ (The are Autonomous, independent, and able to remain true to themselves in the face of rejection or unpopularity)

7. มีความสดชื่นแจ่มใสสามารถยืนอยู่บนพื้นฐานชีวิตกับธรรมชาติ (The have a continuous freshness of appreciation and capacity to stand in own again of the basic goals of life, a sunset, a flower, a baby, a melody, a person)

8. มีศีลธรรม โดยไม่จำเป็นต้องเป็นคนเคร่งศาสนา (They have frequent "mystic" or "oceanic" experiences, although not necessarily religious in character)

9. มีความเป็นเอกภาพ กับความเมตตา กรุณา ไม่เพียงแต่เฉพาะกับครอบครัวตนเองแต่ให้แก่คนทั่วโลก (They feel a sense of identification with mankind as a

---

[1] Maslow, 1954. อ้างถึงใน อังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนา ทองภักดี, **การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ**, (สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549), หน้า 59-61.

whole in the sense of being concerned not only with the lot of their own immediate families , but with the welfare of the world as a whole)

10. หยั่งลึกในความรู้สึก ความรักกับทุกคน รู้ใจเขาใจเรา (Their Intimate relationships with a few especially loved people are profound and deeply emotional rather than superficial)

11. เป็นประชาธิปไตยในการตัดสินใจ มีความเป็นมิตร ไม่แบ่งเชื้อชาติ สถานะ ศาสนา บนพื้นฐานแต่ละบุคคล (They have democratic character structures in the sense of judging people and being friendly not on the basic of race , status , religion , but rather on the basic of who other people are as individuals)

12. มีการพัฒนาจริยธรรมสูง (They have a highly developed sense of ethics)

13. มีความรู้สึก และอารมณ์ขันด้วย (They have unchastely senses of humor)

14. มีความคิดสร้างสรรค์มาก (They have a great found of creativeness)

15. ปฏิเสธความเชื่อที่ฝังลึกที่ไม่เหมาสม (They resist total conformity to culture)

คุณลักษณะ 15 ประการดังกล่าวนี้เป็นกลไกที่สำคัญที่จะกระตุ้นการเสริมสร้างพลังอำนาจของตนเอง

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ของคานเตอร์

คานเตอร์[1] เจ้าของทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร (Kanter's Theory of Organization Empowerment) เสนอว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กรและทัศนคติของบุคคล ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นมาจากการที่บุคคลมีตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้มีอำนาจที่จะได้รับข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน แหล่งประโยชน์ซึ่งจะทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไป อำนาจดังกล่าวจะได้รับมาจาก 2 แหล่ง คือ

1. อำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) เป็นอำนาจที่พบในการทำงานที่มีรูปแบบที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กร คืองานที่มีความยืดหยุ่น งานที่เป็นที่ยอมรับ งานที่ตัดสินใจด้วยความรอบคอบ งานที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีการพัฒนา มีความสัมพันธ์กับกระบวนการร่วมมือสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal power) เป็นอำนาจที่พัฒนามาจากความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีความสำคัญในองค์กร เป็นอำนาจที่แต่ละคนมีอยู่ในตำแหน่งต่างๆในองค์กร เช่น บุคคลที่เกี่ยวข้องทางการเมือง ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

---

[1] Kanter, R. M., "Kanter's Structural Theory of Organizational Empowerment", http://www.medscape.com/viewarticle/525651_2.

อำนาจทั้งสองส่วนนี้ จะเป็นจุดเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. การได้รับทรัพยากร หมายถึงความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

1.1 ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ (Material) เงินทุน (Fund) ขอบเขต (Space) และเวลา (Time) ซึ่งวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง อาคารสถานที่ ที่ให้ความสะดวกหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เงินทุน หมายถึง งบประมาณที่องค์กรจัดสรร เพื่อใช้ในกิจกรรมของแต่ละแผนก ขอบเขต หมายถึง การเปิดช่องว่างให้กว้าง เพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่วนเวลา หมายถึง การใช้เวลาที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรส่วนบุคคล ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับตนเองด้านบวก ทักษะการรับรู้ ความสามารถในการปรับตัว ความกล้าหาญ อดทน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรภายในที่ผู้นำควรสนับสนุน ส่งเสริม ให้เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถนำทรัพยากรภายนอก ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เป็นการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากได้รับการตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันในงาน และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความสุขในการทำงาน

2. ด้านการได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้การยอมรับและเห็นชอบตามกฎหมาย ส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและหมู่คณะเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน พัฒนางาน หรือปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (feedback) การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การยอมรับในความผิดพลาด การแสดงความพึงพอใจในงานที่ทำสำเร็จ การแสดงความห่วงใย รับฟัง และเข้าใจปัญหาทุกด้านของบุคลากร ตลอดจนการแสดงไมตรีจิต ยิ้มแย้ม และให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับ บัญชา จะทำให้บุคลากรรู้สึกสุขใจ และมีคุณค่า มีการรับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ย่อมมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรและยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

3. ด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งได้แก่ ข้อมูลความรู้ทางเทคนิค ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และข่าวสารการเมือง ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารควรแบ่งปันให้ผู้ปฏิบัติ ควรเป็นข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ และวางแผนในการดำเนินการและได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้การเคลื่อนไหวภายในองค์กร ทราบนโยบายและการตัดสินใจขององค์กร ข้อมูลข่าวสารที่ได้ ควรมีการสื่อสารแบบสองทาง ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ จะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน และทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลขององค์กร ในทางตรงข้ามถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้รับ

ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอ และไม่ทราบว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างในองค์กร[1] ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกผิดหวัง ไม่พอใจกับการกระทำของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและประสิทธิผลขององค์กรต่ำลง

4. การได้รับโอกาส ผู้บริหารต้องตระหนักถึงการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และการงาน รวมทั้งโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งการได้รับโอกาสนี้ คานเตอร์[2] แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

4.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) การส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

4.2 การได้รับความเพิ่มพูนทักษะความสามารถ (Competence and skill) การให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการไปอบรม เพิ่มพูนความรู้ในการประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน หรือลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

4.3 การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ (Reward and recognition) การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติที่ปฏิบัติงานดี โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกตัวเองมีคุณค่า

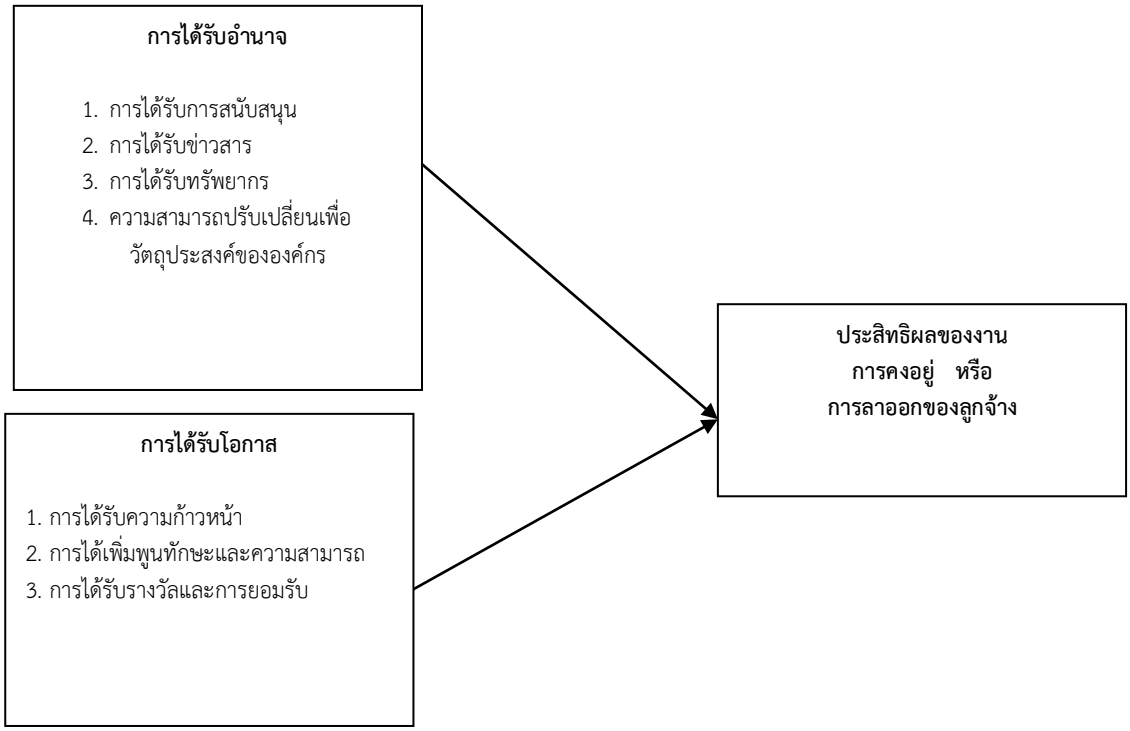
ในระยะแรก คานเตอร์[3] ได้เน้นให้เห็นความสำคัญขององค์กรหรือระบบว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีการเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการ เนื่องจากปัญหาในหน่วยงานจะไม่สามารถแก้ไขได้ลำพังเพียงใครคนใดคนหนึ่ง และต่อมาคานเตอร์ได้เสนอโครงสร้างปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติว่าประกอบด้วยอำนาจ และโอกาส อำนาจในที่นี้ ได้มาจากการได้รับการสนับสนุน การได้รับข่าวสาร การได้รับทรัพยากร และความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนปัจจัยต่างๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสำหรับปัจจัยโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้า การได้รับเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ และการได้รับรางวัลและการยอมรับ ทั้งสองปัจจัยทำให้เกิด ประสิทธิผลของงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับ การคงอยู่ หรือลาออกจากงานของลูกจ้าง กล่าวคือถ้าลูกจ้างลาออกจำนวนมาก ประสิทธิผลของงานจะลดลง เนื่องจากปริมาณงานกับจำนวนคนไม่สมดุลกัน ลูกจ้างที่เหลือจะต้องทำงานหนักและเหนื่อยล้าต่อการทำงาน ในขณะที่ถ้าลูกจ้างมีการคงอยู่ในงานสูง ประสิทธิผลของงานจะสูงขึ้น เนื่องจากจำนวนคนที่จะช่วยแบ่งปันกันทำงานมีมากขึ้น ลูกจ้างไม่ต้องทำงานหนักและเหนื่อยกับการทำงานจนเกินไป ทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

---

[1] Gunden, E., & Crissman, S., “Leadership skills for empowerment”, Journal of Nursing Administration Quarterly, 16 (3) 1992, p. 6-10.

[2] Kanter, R. M., “Frontiers of management”, (United States of American : A Harvard Business Review Book. 1997).
http://www.medscape.com/viewarticle/525651_2.

[3] op, cit, **Men and women of the corporation.**
http://www.medscape.com/viewarticle/525651_2.



ภาพประกอบที่ 2.1 : ประสิทธิผลของงาน ตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter
ที่มา: Wilson & Laschinger, 1994 : 40

ในระยะต่อมา ลาสชิงเจอร์[1] เสนอความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของคานเตอร์ ซึ่งได้ผลการวิจัยมาปรับปรุงและเพิ่มเติมในรายละเอียดให้มากขึ้น โดยแสดงได้เห็นโครงสร้างที่เชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลชัดเจนขึ้น จากแนวคิดของ คานเตอร์ ได้กล่าวถึงอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการว่าได้แก่อะไรบ้าง อำนาจที่เป็นทางการ ได้มาจาก ลักษณะงาน เช่น งานที่มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ งานที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของโอกาส ส่วนอำนาจอย่างไม่เป็นทางการจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อบุคคลทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ที่สามารถช่วยให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อำนาจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้ ทำให้เข้าถึงโอกาส โครงสร้างอำนาจ การสนับสนุนด้านข้อมูลและโครงสร้างด้านสัดส่วน ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มขึ้น (Increased self-efficacy) มีแรงจูงใจสูงขึ้น (High motivation) มีความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น (Increased organizational

[1] Laschinger, H. K. S., “A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: a review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations”. Nursing Administration Qauterly, 20 (2) 1996, p. 25-41.

commitment) ความเบื่อหน่ายในงานลดลง (Lowered burnout level) มีอิสระมาก (Increased perceived autonomy) มีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น (Increased perceptions of participative management) และเพิ่มความพึงพอใจในงาน (Increased job satisfaction) ผลที่เกิดขึ้นนำไปสู่การประสบความสำเร็จ (Achievement and success) มีความเชื่อมั่นในการดำเนินการขององค์กร (Respect and cooperation in organization) และลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ (Client satisfaction)

สรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างนั้น มีผู้เสนอแนวคิดไว้ คือ แนวคิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคอนเจอร์ และ คาร์นูโก[1] ที่กล่าวถึง กระบวนการ 5 ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ การช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไปแล้ว ส่วนขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของเทรซี[2] ซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ การที่หน่วยงานมีความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในงาน มีการมอบหมายทั้งอำนาจและหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติ มีมาตรฐานการทำงานเป็นแนวทางให้ปฏิบัติ มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ ภายในองค์กรจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้การยกย่องและยอมรับผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารร่วมรับผิดชอบกับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการให้เกียรติและยอมรับการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของ คานเตอร์ ได้กล่าวถึงอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ผู้บริหารจะสามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ ซึ่งอำนาจทั้ง 2 ส่วนนี้ คานเตอร์ได้พัฒนาเป็น 4 ด้าน คือ การได้รับทรัพยากร การได้รับการสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร และ การได้รับโอกาส ซึ่งหมายถึงผู้บริหารต้องจัดการให้ผูปฏิบัติได้รับองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านอย่างเพียงพอและเหมาะสม จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติพึงพอใจในงาน รู้สึกยึดมั่นผูกพันในองค์กร และ ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานและองค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ

2.2.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญกับการบริหาร เป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและเอกลักษณ์ของบุคคล เป็นแนวคิดที่กว้างขวางมีขอบเขตครอบคลุมทั้งด้านจิตใจ สังคม และจริยธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาคุณภาพงาน การปรับปรุงคุณภาพชีวิตได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน

---

[1] Conger, J. A., & Kanungo, R. N., **The empowerment process: Integrating theory and practice**. Academy Management Review, 13(3) 1988, p. 471-482.

[2] Tracy, D., **10 steps to empowerment: A common-sense guide to managing people.** (New York: William Morrow Paperbacks; Reprint edition, 1990), p. 20.

การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีความหมายแตกต่างกันออกไป เมื่อนำไปใช้ในกลุ่มบุคคลและบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ (Psychological empowerment) จึงมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งด้านโครงสร้างและด้านจิตใจไปพร้อม ๆ กัน โฮโนล[1] และจากผลการวิจัยหลายเรื่องที่ผ่านมาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างเป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ และ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ จะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล ในขณะที่บางงานวิจัยระบุว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างจะส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานเท่านั้น[2] ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างพลังซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การรับรู้ถึงความสามารถของตน การรับรู้ว่าตนมีความสำคัญต่องาน และงานมีความหมายต่อตนเอง เป็นต้น

คอนเจอร์ และ คาร์นูโก[3] ได้กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งด้านโครงสร้างและด้านจิตใจ โดยด้านโครงสร้างผู้บริหารจะเน้นการบริหารจัดการ ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ซึ่งถือว่าเป็นด้านของจิตวิทยา จะเน้นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสำคัญของงานและของตนเองที่มีต่องาน นอกจากแนวคิดของคอนเจอร์ และคาร์นูโก แล้ว โทมัสและเวลเฮ้าส์[4] กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเช่นกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของโทมัสและเวลเฮ้าส์

โทมัสและเวลเฮ้าส์[5] ได้เสนอรูปแบบการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจภายในของบุคคล และผลของงานที่ได้จะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ในบทบาทของบุคคลนั้นๆ และเป็นการให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในด้านการรับรู้ความหมายของงาน ความสามารถของตนเองในการทำงาน ซึ่ง โทมัสและเวลเฮ้าส์ ได้เสนอแบบแผนการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Cognitive model of empowerment) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม (Environmental events) พฤติกรรม (Behavior) และ การวัดประเมินงาน (Task assessment)

---

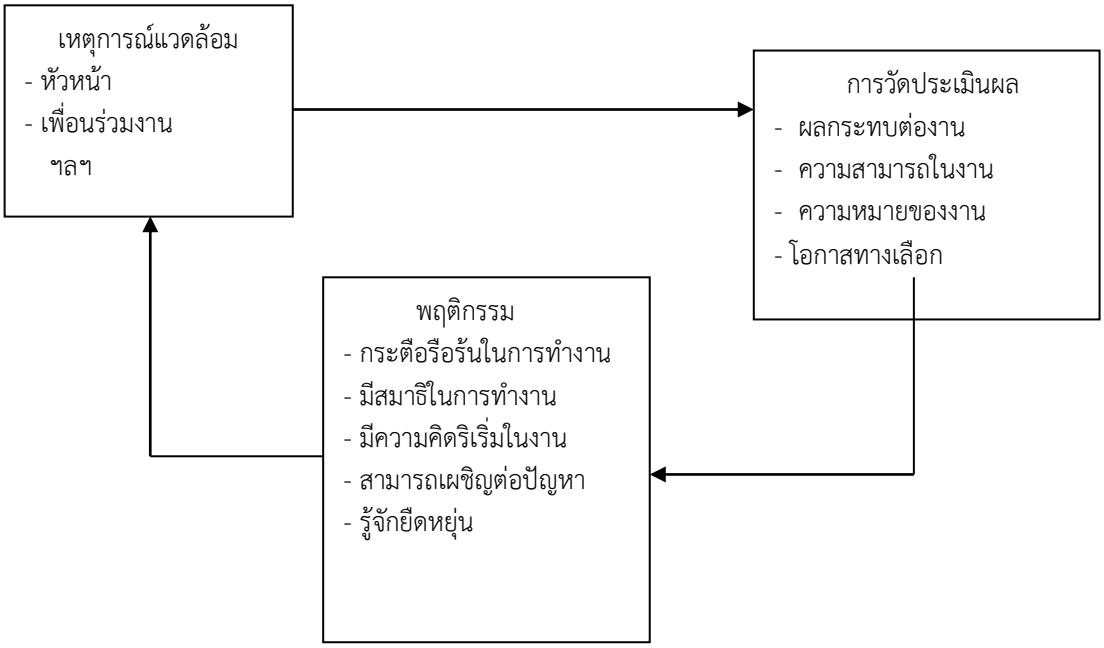
[1] Honold, L., **A review of the literature on employee empowerment. Empowerment in Organizations,** (5(4) 1997), p. 202-212.

[2] Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P., "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction". **Journal of Organizational Behavior**, 25 2004, p. 527-545.

[3] Op. Cit., **The empowerment process: Integrating theory and practice.** p. 471-482.

[4] Thomas, K. W., & Velhouse, B. A., "Cognitive element of empowerment". **Journal of Nursing Administration**, 23(1) 1990, p. 18-23.

[5] ibid.



ภาพประกอบที่ 2.2 : แบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ที่มา : Thomas & Velhouse, 1990 : 670)

ตามแนวคิดแบบแผนการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของเหตุการณ์แวดล้อม (Environmental events) จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งบุคคลแวดล้อมตัวเราด้วย เช่น หัวหน้างาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนสนิท การจัดฝึกอบรม เป็นต้น เหตุการณ์แวดล้อม จะส่งผลต่อการประเมินงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ผลกระทบต่องาน (Impact) เป็นการประเมินระดับของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น 2) ความสามารถในงาน (Competence) เป็นการประเมินระดับความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ 3) ความหมายของงาน (Meaningfulness) เป็นการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานรวมถึงความใส่ใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย และ 4) โอกาสทางเลือก (Choice) เป็นการประเมินความรับผิดชอบในการกระทำของแต่ละบุคคล การเลือกและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เมื่อได้รับการประเมินผลอย่างใดอย่างหนึ่ง จะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น (Activity) มีสมาธิมุ่งมั่นในการทำงาน (Concentration) การแสดงออกถึงความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) ความสามารถในการเผชิญกับปัญหา (Resiliency) และ การมีพฤติกรรมยืดหยุ่น (Flexibility) ปรับตัวอย่างเหมาะสมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมเหล่านี้ก็สามารถส่งผลไปถึงเหตุการณ์แวดล้อมด้วย เช่น ถ้าได้รับการประเมินออกมาดี หัวหน้าจะให้ความไว้วางใจมากขึ้น แต่ถ้าผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ หัวหน้าต้องดูแลบุคคลนั้นอย่างเคร่งคัดมากขึ้น

2. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ สพรีสเซอร์

สพรีสเซอร์[1] ได้เสนอองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ซึ่งผ่านการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory factor analysis) พบว่า มี 4 องค์ประกอบ คือ การรับรู้ความหมายของงาน ความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบต่อหน่วยงาน ซึ่งสพรีสเซอร์ ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. การรับรู้ความหมาย (Meaning) หมายถึง การให้คุณค่ากับเป้าหมายของงาน ความต้องการบทบาทในงานที่สอดคล้องกับความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่า งานที่ทำอยู่มีความสำคัญ และมีความหมายต่อตนเอง

2. ความสามารถในการทำงาน (Competence) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าตนเองมีทักษะและความสามารถ ทำงานได้ประสบความสำเร็จ

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการตัดสินใจ คิดริเริ่มสร้างสรรค์งานได้ และควบคุมการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง

4. ผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าตนเองมีส่วนทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำ

สจ๊วต[2] กล่าวว่าในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ บทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการบริหารจัดการและการนำผู้ปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. การเสริมสร้าง (Enabling) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติของบุคลากร เช่น เวลา เงิน วัสดุ อุปกรณ์และบุคลากร นอกจากนี้ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยการเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และทักษะ มีความเข้าใจและมีประสบการณ์ในการทำงานตลอดจนได้รับการฝึกอบรม อีกทั้งโอกาสแสดงความสามารถ

2. การอำนวยความสะดวก (Facilitating) ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลที่จำเป็นและเพียงพอในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่มากีดขวางการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนจัดระบบภายในองค์กรที่ส่งเสริมความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

3. การให้คำปรึกษา (Counseling) ผู้บริหารต้องสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถเผชิญปัญหาต่างๆ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. การให้ร่วมมือ (Collaborating) ผู้บริหารต้องไม่อาศัยอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่สั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่ควรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและให้ความร่วมมือกับผู้ปฏิบัติ

5. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ระบบพี่เลี้ยง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ ทั้งในด้านความรู้และความชำนาญ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน สร้าง

---

[1] Op. Cit., “Cognitive element of empowerment”. p. 18-23.

[2] Stewart, A. M., **Empowering people**. (London : Pitman, 1994), p. 57.

บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน อีกทั้งยังเป็นความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

6. การสนับสนุน (Supporting) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ให้มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจในกรณีทำงานไม่ประสบความสำเร็จหรือทำงานผิดพลาด

นอกจากนี้ กูเดนและคริสแมน[1] ได้กล่าวถึงทักษะของผู้นำ เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้นำต้องสร้างและคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ โดยเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ รู้จักกาลเทศะ มีความซื่อสัตย์ รักษาข้อผูกพันและสัญญา

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผู้นำจะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับว่ารูปแบบการทำงานเป็นอย่างไร มีข้อดี ข้อเสีย หรือมีสิ่งใดบ้างที่ต้องปรับปรุง

3. การสอนและการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Teaching coaching and role modeling) ผู้นำสามารถสอนและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารสองทาง โดยสื่อสารได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมย่อย การพบปะกันในแผนก การประชุมปรึกษา เพื่อให้ได้รับข่าวสารร่วมกัน

5. การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ควรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ทำให้ตนเองรู้สึกมีคุณค่า

6. การสนับสนุนในทางบวก (Positively support) ผู้นำจะต้องสร้างหรือให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติในการสร้างรูปแบบทางความคิด เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน

สรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ เป็นการคำนึงถึงการเสริมแรงทางด้านจิตใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจนี้ มีผู้เสนอแนวคิดไว้คล้ายคลึงกัน คือ แนวคิดของ โทมัส และ เวลเฮ้าส์ และ สปรีสเซอร์ ที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความหมายของงาน รับรู้ความสามารถในการทำงานของตนเอง สามารถตัดสิตใจเองได้ และ รับรู้ว่าตนเองมีส่วนทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้จักคุณค่าของตนเอง เพิ่มสมรรถนะของตน และเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อรวบรวมและคัดเลือกตัวแปรที่สำคัญสำหรับพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า

---

[1] Gunden, E., & Crissman, S., “Leadership skills for empowerment”, **Journal of Nursing Administration Quarterly**, 16 (3) 1992, p 6-10.

ด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การให้การสนับสนุน (Support) การให้โอกาส (Opportunity) การมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Decision Making) การสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) การสร้างทีมงาน (Teamwork) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Professional Growth) และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

ด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในฐานะองค์การที่มีบทบาททางด้านการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

1. การให้การสนับสนุน

การให้การสนับสนุน (Support) ให้ความหมายของการให้การสนับสนุนว่า หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จของบุคลากรโดยผู้บริหารให้การช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกสิ่งต่างๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1.1 การช่วยเหลือสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารให้การรับรองการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ยอมรับในผลงานและให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย โดยผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่รอบคอบ กล้าเสี่ยง สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆมาสนับสนุนบุคลากรในองค์การให้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมู่คณะ เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายการทำงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งตัวบุคลากรและครอบครัว จะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า รับรู้ถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

1.2 การให้ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจวางแผนการดำเนินการ การให้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้องแม่นยำ ทันเหตุการณ์ มีการสื่อสารแบบสองทิศทาง เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

ข้อมูลข่าวสาร เป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในระดับผู้บริหารนั้น ข้อมูลข่าวสารจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ช่วยในการวางแผนการดำเนินงาน ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารจะทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวภายในองค์การ ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ นโยบาย ตลอดจนการตัดสินใจขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับนั้นต้องมีความถูกต้องแม่นยำ ทันเหตุการณ์ และเพียงพอ สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ ลักษณะข้อมูลข่าวสารจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง จากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

1.3 การให้ทรัพยากร หมายถึง การจัดหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ ขอบเขตของงาน และเวลา การให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันในงานที่ทำ และทุ่มเททำงานเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การ

2. การให้โอกาส

โอกาส (Opportunity) หมายถึง การมีสภาวะ เวลา และสถานที่ที่ดี เหมาะกับการทำกิจกรรมหรือการแสดงออก[1] โอกาส หมายถึง ความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความรู้ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการ และการทำงานระหว่างหน่วยงาน การให้โอกาสตามแนวคิดของคานเตอร์[2] ประกอบด้วย

2.1 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้รับผิดชอบงานสูงขึ้น ทำงานที่ท้าทายความสามารถและยุ่งยากซับซ้อน มีโอกาสเลือกปฏิบัติงานที่ชอบหรือมีความถนัด และสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงมีการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมและเหมาะสม

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคนในการทำงาน ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้าในการทำงานย่อมทำให้มีกำลังใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน มีความรักในงาน แต่ถ้าบุคคลไม่ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมทำให้เกิดความท้อแท้เหนื่อยหน่าย ไม่รักงานไม่สนใจงาน และลาออกจากงาน

2.2 การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ หมายถึง การให้โอกาสกับบุคลากรได้เข้าร่วมอบรมสัมมนา การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงาน นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3 การให้คำยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน หมายถึง การให้สิ่งตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

การให้คำยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน สามารถกระทำได้โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย ให้การยอมรับ การประกาศเกียรติคุณ การแสดงความยินดี หรือให้รางวัลผลตอบแทนเป็นเงิน สิ่งของ หรือสวัสดิการ

3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Decision Making Participation) หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การแสดงการตัดสินใจ หรือได้ข้อสรุป[3]

การมีส่วนร่วมตัดสินใจ เป็นกระบวนการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามแนวคิดของช็อร์ตและไรน์ฮาร์ท หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานและการสอนของครูอาจารย์ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การเลือกวิชาสอน การจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร และการจัดโปรแกรมอื่นๆ รวมถึงการตัดสินใจปัญหาที่ส่งผลโดยตรงต่องานสอน

---

[1] Gave. P.B., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. vol. I. New York : Merriam Webster, 1993. p.1583.

[2] Kanter, R. M., "Kanter's Structural Theory of Organizational Empowerment", http://www.medscape.com/viewarticle/525651_2.

[3] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**, p. 585, p. 1365.

นิวัติ สุขรัตน์[1] กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู พิจารณาได้ 5 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ไม่มีส่วนร่วมเลย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้บุคลากรทราบถือปฏิบัติ

แบบที่ 2 มีส่วนร่วมน้อย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจ แต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้ ถ้าได้ข้อมูลใหม่จากบุคลากร

แบบที่ 3 มีส่วนร่วมปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากบุคลากร

แบบที่ 4 มีส่วนร่วมมาก หมายถึง ผู้บริหารให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร

แบบที่ 5 มีส่วนร่วมมากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมอบให้บุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจ

ธร สุนทรายุทธ [2] ได้เสนอแนะการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนี้

1. ให้โอกาสแก่บุคลากรในการมีส่วนร่วมในนโยบาย และเรื่องที่สำคัญของหน่วยงานเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และความกระตือรือร้นแก่บุลากรและองค์การได้เป็นอย่างดี

2. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความพอใจในวิชาชีพครูมากขึ้น

3. บุคลากรต้องการให้ผู้บริหารเอาใจใส่ และให้ความสำคัญในการตัดสินใจ

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสำคัญขึ้นอยู่กับสถานการณ์

5. บทบาทหน้าที่ของครู และผู้บริหารในการตัดสินใจเป็นไปตามธรรมชาติของปัญหา

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

การมีส่วนร่วมตัดสินใจเป็นสิ่งหนึ่งที่วัดถึงลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative Management) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้การตัดสินใจทางการบริหารดีขึ้น เนื่องจากเป็นการตัดสินใจที่อาศัยการรวมความรู้ ความสามารถของบุคคลหลายคนเข้ามาช่วยกันแก้ปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจดำเนินการของผู้บริหาร

4. การสร้างภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการนำ การแสดงออกถึงการนำหน้าหรือเป็นตัวแทน[3]

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจแก่บุคลากรเป็นผู้ที่มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่นี้ได้มีนักการศึกษาหลายท่านศึกษาไว้ดังนี้

---

[1] นิวัติ สุขรัตน์, **"การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสานักงานการประถมศึกษาสุพรรณบุรี"**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (การบริหารการศึกษา). นครปฐม, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร), 2531. บทคัดย่อ.

[2] ธร สุนทรายุทธ, **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543), หน้า 18.

[3] Op.Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**, p. 1283.

แบส[1] ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองมีลักษณะเป็นพลวัตร ที่มีความต่อเนื่องกัน แต่แบสได้วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในองค์การได้ในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ จูงใจชักนำให้ผู้ร่วมงานมองไกล มุ่งไปสู่ประโยชน์ขององค์การ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมการทำงานที่ผู้นำแสดงให้เห็นและเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์การ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคได้ โดยสรุป ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงาน มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมตนเอง เป็นคุณค่าในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง ตั้งใจแน่วแน่ และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีการให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญ ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณา ปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มี

---

[1] Bass, B.M., **Leadership and performance beyond expectations**, (New York : Free, 1985), p. 206.

การวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

5. การสร้างทีมงาน

ทีมงาน (Team) หมายถึง การมีความสามารถหรือพลังงานพิเศษของบุคคล ; การรวมกันของกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสม[1]

ขณะที่การทำงานเป็นทีม มีผู้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

ปรียาพร คงฤทธิศึกษากร ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า คือ การสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มยอมรับบทบาทของตน เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้[2]

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การประสานที่ดี และสามารถผสมผสานกลมกลืนกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน[3]

จากความหมายต่างๆที่กล่าวว่า สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อให้งานที่รับผิดชอบนั้น บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น ต้องเกิดมาจากการมีการสร้างทีมงานที่ดีด้วย

โดยสรุป การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลให้สามารถทำงานร่วมกัน และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด

---

[1] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. p. 2346.

[2] ปรียา คงฤทธิ์ศึกษากร, **การให้บริการแนวทางการให้บริการประชาชน,** (กรุงเทพมหานคร : ไอ.ซี.ซี. เนชั่นเนล, 2536), หน้า 5.

[3] เอกชัย กี่สุขพันธ์, **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ,** (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2538), หน้า 138.

6. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Professional Growth) หมายถึง สถานะของบุคคลที่แสดงถึงความก้าวหน้าในการงาน หรือในอาชีพที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ[1]

7. การสร้างแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การแสดงออก หรือ กระบวนการของการจูงใจ สิ่งที่มีอิทธิพลเป็นแรงขับ หรือสิ่งกระตุ้น[2]

สุเมธ เดียวอิศเรศ กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมกิจกรรมหรือพฤติกรรมออกมา และเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง[3]

จากแนวคิดข้างต้น แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดัน กระตุ้น หรือเร้าความรู้สึกของบุคคลให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของสก็อตและเจฟเฟ แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการของมนุษย์โดยตรง แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ ทั้งนี้ การสร้างแรงจูงใจ เป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารใช้โน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไป[4]

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของงานประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎี ในแต่ละทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกันและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายได้แก่

---

[1] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. p. 1811.

[2] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**, p. 1475.

[3] สุเมธ เดียวอิศเรศ, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527), หน้า 4.

[4] สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 302.

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) มาสโลว์ [1] ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physical Need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตอยู่รอด

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความอบอุ่นใจ มั่นคง การคุ้มครอง ต้องการที่จะปกป้องตนเองให้พ้นจากอันตราย

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) ความต้องการการยอมรับเข้าเป็นพรรคพวก มิตร เพื่อนร่วมงาน คู่รัก ครอบครัว ความห่วงใย ต้องการการยอมรับว่าเป็นสมาชิก

4. ความต้องการเป็นที่ยอมรับและยกย่อง (Esteem Need) คือ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม ความต้องการความสำเร็จและการนับถือความสามารถของตน ความต้องการเคารพนับถือ ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ยกย่องชมเชย

5. ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างถูกต้อง (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการตระหนักในความสามารถของตนเอง ต้องการใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่เต็มกำลัง และความต้องการความสำเร็จสมหวัง เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์

สรุปได้ว่า ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีความขยันมุ่งมั่นในการทำงาน และมีความสุขกับงานที่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าหากครูมีแรงจูงใจในการทำงานสูงแล้ว จะทำให้ครูมีความตั้งใจมุ่งมั่น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ในการเสริมแรงจูงใจแก่บุคลากร สามารถสร้างได้จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ ด้านความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า

8. ความพึงพอใจในงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์[2] ให้นิยามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคลากรที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปได้ตามเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีองค์ประกอบของความพึงพอใจของเฮอร์ซเบิร์ก และคณะ[3] ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญและรู้จักกันแพร่หลายทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีจูงใจ (The Motivation Hygiene Theory)

---

[1] Maslow, **Motivation and Personality**, (New York : Harper and Row Publishers, 1970), p. 35-40.

[2] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2535), หน้า 143.

[3] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., **The motivation to work** (12th ed.). (New Brunswick : Transaction Publishers, 2010), 70-75.

โดยศึกษาองค์ประกอบที่เกิดจากตัวงานหรือปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จูงใจบุคคลให้ตั้งใจทำงาน เป็นสภาวการณ์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน รวม 5 ประการ ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ซึ่งบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานหรือขององค์การ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ และการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร

3. ลักษณะของงาน หมายถึง ประเภทของงานที่ท้าทายให้อยากทำ มีความน่าสนใจ ท้าทายความสามารถ และตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง หน้าที่หรือข้อผูกพันที่บุคคลแสดงออกถึงการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานไปในทิศทางที่สูงขึ้นในเวลาที่เหมาะสม ได้แก่ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึงการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้วยการศึกษาต่อ อบรมดูงานตามความเหมาะสม

ในการวิจัยครั้งนี้ วัดความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีองค์ประกอบของความพึงพอใจของเฮอร์ซเบิร์กและคณะ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่ง

9. ความผูกพันต่อวิชาชีพ

ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง การเก็บรักษาไว้ให้ความไว้วางใจ การอยู่ในสถานที่แห่งหนึ่งด้วยใจรัก[1] (Gave , 1993 a, p. 457)

ความผูกพันของบุคคลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ และเป็นพลังผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ความผูกพันของบุคคลอาจเกี่ยวข้องกับค่านิยม วิชาชีพงานองค์การ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ดังนั้น ความผูกพันจึงมีลักษณะพหุ

สเทียร์ และพอร์เตอร์[2] สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การไว้ 4 ด้าน ด้านแรก คือ คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ ความเป็นผู้มีอาวุโส การปฏิบัติงานในองค์การเป็นระยะเวลานาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และระดับการศึกษาสูง ด้านที่สอง คือ คุณลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง ด้านที่สาม คือ โครงสร้างองค์การ ได้แก่ ระบบงานที่มีแบบแผน หน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจและกระจายงาน และด้านที่สี่ คือ ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ เจตคติที่มีต่อบุคคลในองค์การ การพึ่งพาได้ของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของผู้บริหาร และการรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ

บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ[3]

---

[1] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. P. 457.

[2] Steer, R. M. and Porter, L. W., **Motivation and Work Behavior**, (New York : McGraw, 1983), p. 342.

[3] Ibid, p. 453.

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ เนื่องจากบุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์การ โดยบุคคลอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การอย่างเต็มที่

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะธำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ โดยที่บุคคลนั้นจะไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์การ และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกมั่นคงเมื่ออยู่กับองค์การนั้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ สามารถวัดความผูกพันต่อวิชาชีพได้จากความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อวิชาชีพ มีความเต็มใจและพยายามที่จะทำประโยชน์ให้หน่วยงาน ปรารถนาที่จะเป็นผู้ธำรงรักษาความเป็นสมาชิกของหน่วยงาน และประกอบวิชาชีพต่อไป

10. ความเป็นอิสระ

ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การมีสถานที่เป็นอิสระ หรือมีแนวโน้มที่เป็นตัวเอง การมีจุดยืนเฉพาะกลุ่ม โดยที่บุคคลอื่นๆให้การเคารพ[1]

ความเป็นอิสระของบุคลากร เป็นอีกมิติหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของชอร์ตและไรน์ฮาร์ท[2] ซึ่งวัดการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสามารถในการควบคุม สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งอาจรวมถึงการจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร การเลือกตำรา และการวางแผนการสอน ความเป็นอิสระของบุคลากรเป็นความรู้สึกว่าตนสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีอิสรภาพ ความเป็นอิสระของบุคลากรมีขอบเขตของการปฏิบัติใน 2 ขอบเขต ได้แก่

1. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานสอน การจัดทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน รวมถึงการศึกษาค้นคว้าและทำวิจัย

2. ความเป็นอิสระในวิชาชีพ หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพสามารถตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความรู้ในศาสตร์ของตนเอง โดยลักษณะที่แสดงถึงความเป็นอิสระในวิชาชีพ ได้แก่ การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในงานของตน และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ โดยทั่วไป ความเป็นอิสระการประกอบวิชาชีพถูกกำหนดโดยการศึกษาเฉพาะวิชาชีพ การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

11. สถานภาพของบุคลากร

สถานภาพ (Status) หมายถึง ตำแหน่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น[3]

---

[1] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. p. 148.

[2] Short, P. M. & Rinehart, J. S., **Teacher empowerment and school climate**. Education, 113(4), 592-597, 1993.

[3] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. p. 2230.

สถานภาพของบุคลากรเป็นอีกมิติหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามแนวคิดของช็อร์ตและไรน์ฮาร์ท[1] ซึ่งวัดการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน เชื่อว่าตนจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกว่าได้รับความเคารพยกย่องในภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ

พัทยา สายหู กล่าวว่า สถานภาพ หมายถึง ฐานะตำแหน่งที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติตามบทบาทนั้น เมื่อเทียบกับฐานะ ตำแหน่งของผู้อื่นตามบทบาทอื่น[2]

สถานภาพของบุคคลในองค์การ[3] ประกอบด้วย

1. ความก้าวหน้าในหน้าที่ คือ การได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งในหน้าที่ เลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ที่แสดงถึงการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ดี และมีความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน

4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น รวมถึงสภาพแวดล้อมบุคคล ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับผู้ร่วมงาน หรือกับผู้อื่น เป็นต้น

12. ความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Efficacy) หมายถึง อำนาจที่ส่งต่อตนหรือมีประสิทธิผลต่อตนเอง[4]

ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าตนมีทักษะและความสามารถในการที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ตามทักษะการสอนของตน[5] (Short & Rinehart , 1992)

อัจฉรา เนตรล้อมวงศ์ [6] ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเองว่า หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกด้วยการกระทำและคำพูดที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ

---

[1] Short, P. M. & Rinehart, J. S. Teacher empowerment and school climate. *Education, 113*(4), 592-597. 1993.

[2] พัทยา สายหู, **ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกทางสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, 2517), หน้า 80.

[3] นัยนา มั่งคั่ง, **“ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน”**, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา), 2540, หน้า 28-29

[4] Op. Cit., **Webster’s third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. P. 725.

[5] Short, P. M. & Rinehart, J. S., **Teacher empowerment and school climate**. Education, 113(4), 1993. p. 592-597.

[6] อัจฉรา เนตรล้อมวงศ์, **“ผลการใช้บทบาทสมมติที่มีต่อความเชื่อมั่นในตนเอง”**, ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร), 2531, หน้า 4.

โดยสรุป ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกด้วยความมั่นใจ มีความกล้าแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้

ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นแนวทางที่สำคัญที่อธิบายเกี่ยวกับความเชื่อในความสามารถที่จะแสดงออกมา

นอกจากนี้ อัจฉรา เนตรล้อมวงศ์ [1] ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีลักษณะ ดังนี้

1. การแสดงออก ได้แก่ การกล้าแสดงความสามารถของตนเอง การกล้าแสดงความคิดเห็น การกล้าซักถามข้อสงสัย

2. การพึ่งตนเอง ได้แก่ การแก้ปัญหาด้วยความสามารถของตนเอง การทำงานประสบผลสำเร็จ การมีความเพียรพยายาม

3. การเป็นตัวของตัวเอง ได้แก่ การมีเหตุผลไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยปราศจากการไตร่ตรอง การตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

4. การมีความรับผิดชอบ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ครบถ้วน การกล้ารับผิดชอบเมื่อกระทำผิด

5. การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น การรู้จักช่วยเหลือและร่วมมือแก่หมู่คณะ การยอมรับสถานการณ์ใหม่ๆ

การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากคุณลักษณะด้านความเป็นตัวของตัวเอง (Individualization) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptation) และการพึ่งตนเอง (Self body)

13. ความรู้สึกมีคุณค่าในตน

ความรู้สึกมีคุณค่าแห่งตน (Self Esteem) หมายถึง การรู้สึกตระหนักในค่า,ยึดถือหรือให้ความเคารพตนเองอย่างสูง[2] (Gave , 1993 a , p.)

ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนึกคิดของบุคลากรในการตัดสินใจคุณค่าของตนเอง เช่น มีทัศนคติต่อตนเองในทางบวก เคารพตนเอง (Self Respect) มีความเข้าใจในเอกลักษณ์ของตนเอง ในอีกความหมายหนึ่ง อาจจะหมายถึง การพิจารณาตนเอง การยอมรับในตนเองว่าตนมีความสำคัญ มีความสามารถในการทำงานใดๆให้ประสบความผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย สามารถควบคุมตนเอง และสิ่งแวดล้อมได้ อีกทั้งยังสามารถมีอิทธิพล หรือมี

---

[1] อ้างแล้ว.

[2] Op. Cit., **Webster's third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. P. 778.

ความสำคัญต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมรับ มีความรักและภาคภูมิใจในตนเอง ยอมรับนับถือตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง [1]

สรุปได้ว่า การที่บุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะช่วยให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจและรับรู้ถึงความสามารถของตนและการยอมรับจากบุคคลอื่น จึงเกิดพลังอำนาจในตนเอง นำไปสู่ความรู้สึกมีคุณค่าตนเองได้ ดังนั้น การที่บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากผู้บริหารน่าจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองได้

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4.1 ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงสถาปนาขึ้น ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชีพชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ โดยพระราชทานนามว่า “มหาธาตุวิทยาลัย” เมื่อปีพุทธศักราช 2430 และได้เปิดดำเนินการศึกษาเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2432 โดยมีสมเด็จพระวันรัต (ฑิต อุทยมหาเถร) เป็นนายกมหาธาตุวิทยาลัยรูปแรก ต่อมาได้ทรงเปลี่ยนจากมหาธาตุวิทยาลัยเป็น “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ในพระบรมราชูปถัมภ์ เมื่อวันที่ 13 กันยายน พุทธศักราช 2439 แต่ยังคงจัดการศึกษาเฉพาะปริยัติธรรม แผนกบาลีเท่านั้น ยังมิได้ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบอุดมศึกษาหรือรูปแบบมหาวิทยาลัยตามพระประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

พุทธศักราช 2490 ประกาศใช้ระเบียบมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดรับพระภิกษุสามเณรผู้สอบได้ตั้งแต่เปรียญธรรม 5 ประโยคขึ้นไปเข้าศึกษา พระภิกษุสามเณรที่เข้าศึกษารุ่นแรกนี้มีจำนวน 156 รูป เปิดการศึกษาเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พุทธศักราช 2490 โดยจัดให้เรียนวิชาพื้นฐาน เรียกว่า การศึกษาระดับชั้นอบรมพื้นฐานความรู้จนถึงขั้นเตรียมอุดมศึกษาเป็นเวลา 4 ปี ตั้งแต่พุทธศักราช 2490 – 2494 จากนั้นจึงให้เรียนต่อระดับปริญญาตรีในคณะพุทธศาสตร์ ซึ่งเปิดเป็นคณะแรก รับพระภิกษุสามเณรที่จบชั้นเตรียมอุดมศึกษานี้และเป็นผู้สอบได้ตั้งแต่เปรียญธรรม 5 ประโยคขึ้นไป จำนวนผู้ผ่านการคัดเลือกให้เข้าศึกษาปีแรกในคณะพุทธศาสตร์ ปีการศึกษา 2494 จำนวน 16 รูป สำเร็จการศึกษาในปี 2498 เป็นพุทธศาสตรบัณฑิตรุ่นแรก จำนวน 6 รูป

พุทธศักราช 2512 มหาเถรสมาคมได้ออกคำสั่ง เรื่องการศึกษาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ พ.ศ. 2512 จำนวน 2 ข้อ สาระสำคัญของข้อ 3 ระบุส่วนที่เกี่ยวกับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไว้ว่า “ให้การศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ณ วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ซึ่งดำเนินการอยู่แล้ว เป็นการศึกษาของคณะสงฆ์”

พุทธศักราช 2527 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการทางพระพุทธศาสนา พ.ศ.2527 โดยมาตรา 4 (3) กำหนดไว้ว่า “ให้ผู้สำเร็จวิชาพระพุทธศาสนาตาม

---

[1] Rosenberg & Pearlin, “Source: American Journal of Sociology”, Vol. 84, No. 1 (Jul.,), pp. 53-77.

หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรบัณฑิต มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวิทยฐานะชั้นปริญญาตรี เรียกว่า “พุทธศาสตรบัณฑิต” ใช้อักษรย่อว่า “พธ.บ.”

พุทธศักราช 2540 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มีสภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114 ตอนที่ 51 ก ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2540 [1]

นโยบายของรัฐบาลหลายรัฐบาลที่ผ่านล้วนแล้วกำหนดให้มหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการต้องออกจากระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัย “ในกำกับของรัฐ” คือไม่ได้อยู่ในระบบราชการ แต่ยังถือว่าเป็นส่วนราชการของรัฐอยู่ [2]

2.4.2 การบริหารงาน

การดำเนินการตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามนโยบายของรัฐบาลหลายรัฐบาลที่ผ่านมาล้วนแล้วกำหนดให้มหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการต้องออกจากระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัย “ในกำกับของรัฐ” คือไม่ได้อยู่ในระบบราชการ แต่ยังถือว่าเป็นส่วนราชการของรัฐอยู่ [3]

หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ความเป็นอิสระ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการต่างๆ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกเท่าที่จำเป็น[4]

พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการบริหารงานการจัดการศึกษา สามารถพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้แบ่งส่วนงานเพื่อรับผิดชอบภาระงานของมหาวิทยาลัยออกเป็นระดับต่างๆ ดังนี้

1. ส่วนงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน มี 9 ส่วนงาน ประกอบด้วย
    1. สำนักงานอธิการบดี
    2. บัณฑิตวิทยาลัย
    3. คณะพุทธศาสตร์
    4. คณะครุศาสตร์
    5. คณะมนุษยศาสตร์
    6. คณะสังคมศาสตร์
    7. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์
    8. สำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ
    9. สำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม
2. ส่วนงานระดับวิทยาเขต มี 10 วิทยาเขต ประกอบด้วย
    1. วิทยาเขตหนองคาย จังหวัดหนองคาย

---

[1] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **รายงานการประเมินตนเอง ประจำปี 2551**, (กรุงเทพมหานคร : กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี, 2551), หน้า 1-2.

[2] อดุลย์ วิริยเวชกุล, **การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย**, (มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2549), หน้า 13.

[3] อดุลย์ วิริยเวชกุล, **การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย**, หน้า 13.

[4] อ้างแล้ว, **รายงานประจำปี 2551**, หน้า 26.

2. วิทยาเขตเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
3. วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
4. วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
5. วิทยาเขตนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
6. วิทยาเขตอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
7. วิทยาเขตแพร่ จังหวัดแพร่
8. วิทยาเขตสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
9. วิทยาเขตพะเยา จังหวัดพะเยา
10. วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส จังหวัดนครปฐม

3. ส่วนงานระดับวิทยาลัยสงฆ์ มี 12 แห่ง ประกอบด้วย
1. วิทยาลัยสงฆ์เลย จังหวัดเลย
2. วิทยาลัยสงฆ์นครพนม จังหวัดนครพนม
3. วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน จังหวัดลำพูน
4. วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์
5. วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จังหวัดพิษณุโลก
6. วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์
7. วิทยาลัยสงฆ์ปัตตานี จังหวัดปัตตานี
8. วิทยาลัยสงฆ์นครน่านเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน
9. วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร จังหวัดฉะเชิงเทรา
10. วิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง จังหวัดลำปาง
11. วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย จังหวัดเชียงราย
12. วิทยาลัยสงฆ์ศรีษะเกษ จังหวัดศรีษะเกษ

4. ห้องเรียน จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย
1. ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด
2. ห้องเรียนจังหวัดเพชรบูรณ์
3. ห้องเรียนจังหวัดสิงห์บุรี
4. ห้องเรียนจังหวัดสุราษฎร์ธานี
5. ห้องเรียนจังหวัดกาญจนบุรี

5. หน่วยวิทยบริการ จำนวน 18 แห่ง ประกอบด้วย
1. หน่วยวิทยบริการจังหวัดสงขลา
2. หน่วยวิทยบริการจังหวัดราชบุรี
3. หน่วยวิทยบริการจังหวัดมหาสารคาม
4. หน่วยวิทยบริการจังหวัดชลบุรี
5. หน่วยวิทยบริการจังหวัดระยอง
6. หน่วยวิทยบริการจังหวัดนครปฐม วัดไร่ขิง
7. หน่วยวิทยบริการจังหวัดนครปฐม วัดสามพราน

8. หน่วยวิทยบริการจังหวัดจันทบุรี
9. หน่วยวิทยบริการจังหวัดเพชรบุรี
10. หน่วยวิทยบริการจังหวัดสกลนคร
11. หน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ
12. หน่วยวิทยบริการจังหวัดอุทัยธานี
13. หน่วยวิทยบริการจังหวัดกำแพงเพชร
14. หน่วยวิทยบริการจังหวัดพิจิตร
15. หน่วยวิทยบริการจังหวัดตาก
16. หน่วยวิทยบริการจังหวัดอุตรดิตถ์
17. หน่วยวิทยบริการจังหวัดสุพรรณบุรี
18. หน่วยวิทยบริการจังหวัดสระแก้ว

6. สถาบันสมทบ มี 7 แห่ง ประกอบด้วย [1]
    1. วิทยาลัยพระพุทธศาสนาดองกุก ชอนบอบ สาธารณรัฐเกาหลี
    2. มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาชินจู สาธารณรัฐไต้หวัน
    3. มหาปัญญาวิทยาลัย วัดถาวรวราราม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
    4. สถาบันพระพุทธศาสนานานาชาติศรีลังกา
    5. ศูนย์การศึกษาพระอาจารย์พรัหม ประเทศสิงคโปร์
    6. วิทยาลัยพระพุทธศาสนาสิงคโปร์
    7. มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา ธรรมะ เกท บูดาเปสท์ ประเทศสิงคโปร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย ฝ่ายมหานิกาย การบริการและการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ทางกฎหมายทั้งกับรัฐบาลและคณะสงฆ์ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด

ก. องค์การบริหารของมหาวิทยาลัย

1. สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเงินและทรัพย์สิน การออกแบบระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหารและการอนุมัติปริญญา

2. สภาวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลทางด้านวิชาการ เช่น หลักสูตรการสอน การวัดผล การให้ปริญญา การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จัดหาวิธีการทำให้การศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้เจริญยิ่งขึ้น

---

[1] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 10 (2540-2544),** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), หน้า 2.

ข. การแบ่งส่วนงาน

ประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่อง การแบ่งส่วนงาน พ.ศ.2541 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 115 ตอนพิเศษ 100 ง 27 ตุลาคม 2541 ให้แบ่งสวนงานดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย กองกลาง กองวิชาการ กองแผนงาน กองทะเบียนและวัดผล กองกิจการนิสิต และกองวิเทศสัมพันธ์

2. สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยในบัณฑิตวิทยาลัย

3. คณะพุทธศาสตร์ ประกอบด้วย สำนักงานคณบดี ภาควิชาพระพุทธศาสนา ภาควิชาศาสนาและปรัชญา และภาควิชาบาลีสันสกฤต

4. คณะครุศาสตร์ ประกอบด้วย สำนักงานคณบดี ภาควิชาปริยัติธรรมและจริยศึกษา ภาควิชาบริการการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ และภาควิชาหลักสูตรและการสอน

5. คณะมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย สำนักงานคณบดี ภาควิชาภาษาไทย ภาควิชาภาษาต่างประเทศ และภาควิชาจิตวิทยา

6. คณะสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สำนักงานคณบดี ภาควิชารัฐศาสตร์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ และภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

7. สำนักงานบริหารในสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์

8. สำนักงานหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย สำนักงานบริหารส่วนหอสมุดกลางและสวนเทคโนโลยีสารสนเทศ

9. สำนักสงเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม ประกอบด้วย สำนักงานบริหารส่วนธรรมนิเทศ อภิธรรมโชติกะวิทยาลัย และโรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์

2.4.3 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. **ปรัชญาของมหาวิทยาลัย**

ศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม

2. **ปณิธานของมหาวิทยาลัย**

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

3. **วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย**

สร้างคนเก่งและดีอย่างมีสมรรถภาพ จัดการศึกษาและวิจัยดีอย่างมีคุณภาพ บริการวิชาการดีอย่างมีสุขภาพ บริหารดีอย่างมีประสิทธิภาพ

4. **พันธกิจของมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ ผลิตบัณฑิต วิจัยและพัฒนา ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านผลิตบัณฑิต ดำเนินการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของคณะสงฆ์และสังคมในการพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายชัดเจนที่จะพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

4.2 ด้านการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้สามารถนำไปใช้ในการผลิตให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อความสามารถในการพึ่งตนเอง และการแข่งขันในระดับนานาชาติ

4.3 ด้านการส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านการให้คำปรึกษาแนะนำด้านพระพุทธศาสนาและการพัฒนาสังคม รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาจริยธรรมอันจะก่อให้เกิดสังคมที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภูมิภาคและประเทศชาติ

4.4 ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปะและวัฒนธรรม อันเป็นจารีตประเพณี รวมทั้งศิลปะบริสุทธิ์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์รวมของชุมชน และแบบอย่างที่ดีของสังคม

5. วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นสถานศึกษาและวิจัย และเป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม [1]

2.4.4 การแบ่งส่วนงานในระดับวิทยาเขต ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แบ่งส่วนงานในระดับวิทยาเขต ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ออกเป็น 5 วิทยาเขต ประกอบด้วย

1. วิทยาเขตหนองคาย
2. วิทยาเขตขอนแก่น
3. วิทยาเขตนครราชสีมา
4. วิทยาเขตอุบลราชธานี
5. วิทยาเขตสุรินทร์

ในแต่ละวิทยาเขตมีประวัติ ความเป็นมาพอสังเขปดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย

1.1) ประวัติความเป็นมา

พ.ศ. 2511 คณะสงฆ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จัดประชุมพระเถระระดับเจ้าคณะจังหวัดทั้ง 15 จังหวัด ในสมัยนั้นขึ้นที่วัดกลาง จังหวัดสุรินทร์ พระราชปรีชาญาณมุนี เจ้าอาวาสวัดศรีษะเกษ เจ้าคณะจังหวัดหนองคาย (พระธรรมปริยัตมุนี เจ้าอาวาสวัดพนมวรมหาวิหาร อำเภอธาตุ

[1] พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540.

พนม จังหวัดนครพนม) ได้เสนอที่ประชุมว่า เห็นควรมีวิทยาลัยสงฆ์ประจำภาค ซึ่งที่ประชุมเห็นชอบและรับหลักการ แต่จะตั้งขึ้น ณ จังหวัดใดให้นำเข้าพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไปที่จังหวัดหนองคาย

พ.ศ. 2513 ศูนย์ประสานงานพระพุทธศาสนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ศ.ป.ศ.) ที่จัดตั้งก่อนหน้านี้แล้ว ได้จัดประชุมสังฆนิบาตพระเถระระดับ ขึ้นที่วัดศรีษะเกษ อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย เจ้าคณะจังหวัดหนองคาย ได้มอบหมายให้พระมหาประทัย วชิรปญฺโญ (ปัจจุบัน พระสุนทรธรรมธาดา รองเจ้าคณะจังหวัดหนองคาย) เสนอต่อที่ประชุม และที่ประชุมมีมติให้ให้จัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ว.ส.อ.) ขึ้นที่วัดศรีษะเกษ อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย

พ.ศ. 2514 ฯพณฯ จอมพลถนอม กิตติขจร นายกรัฐมนตรี เป็นประธานวางศิลาฤกษ์อาคารวิทยาลัยสงฆ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีคณะเจ้าคณะจังหวัดทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้การอุปถัมภ์ พ.ศ. 2515 ฯพณฯ เอนทรี พิชเยนทรโยธิน เอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศลาวสมัยนั้น เป็นประธานมูลนิธิ และได้จัดตั้งมูลนิธิขึ้นเพื่อการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยได้มอบหมายให้อาจารย์เกษม บุญศรี อดีตประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นผู้ยกร่างตราสารมูลนิธิ

พ.ศ. 2521 คณะผู้บริหารวิทยาลัยสงฆ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ว.ส.อ.) เสนอเรื่องการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ไปยังมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในสมัยนั้นเพื่อขอขึ้นเป็นวิทยาเขต สภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ อนุมัติให้เป็นวิทยาเขตแห่งแรก ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และได้ดำเนินการเปิดสอนคณะครุศาสตร์ วิชาเอกการบริหารการศึกษา ครั้งแรกและได้ขยายสาขาวิชาเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ปี พ.ศ. 2540 รัฐสภาได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช 2540 ให้มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยวิทยาเขตหนองคาย ได้ทำการเปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี และระดับประกาศนียบัตร ดังนี้

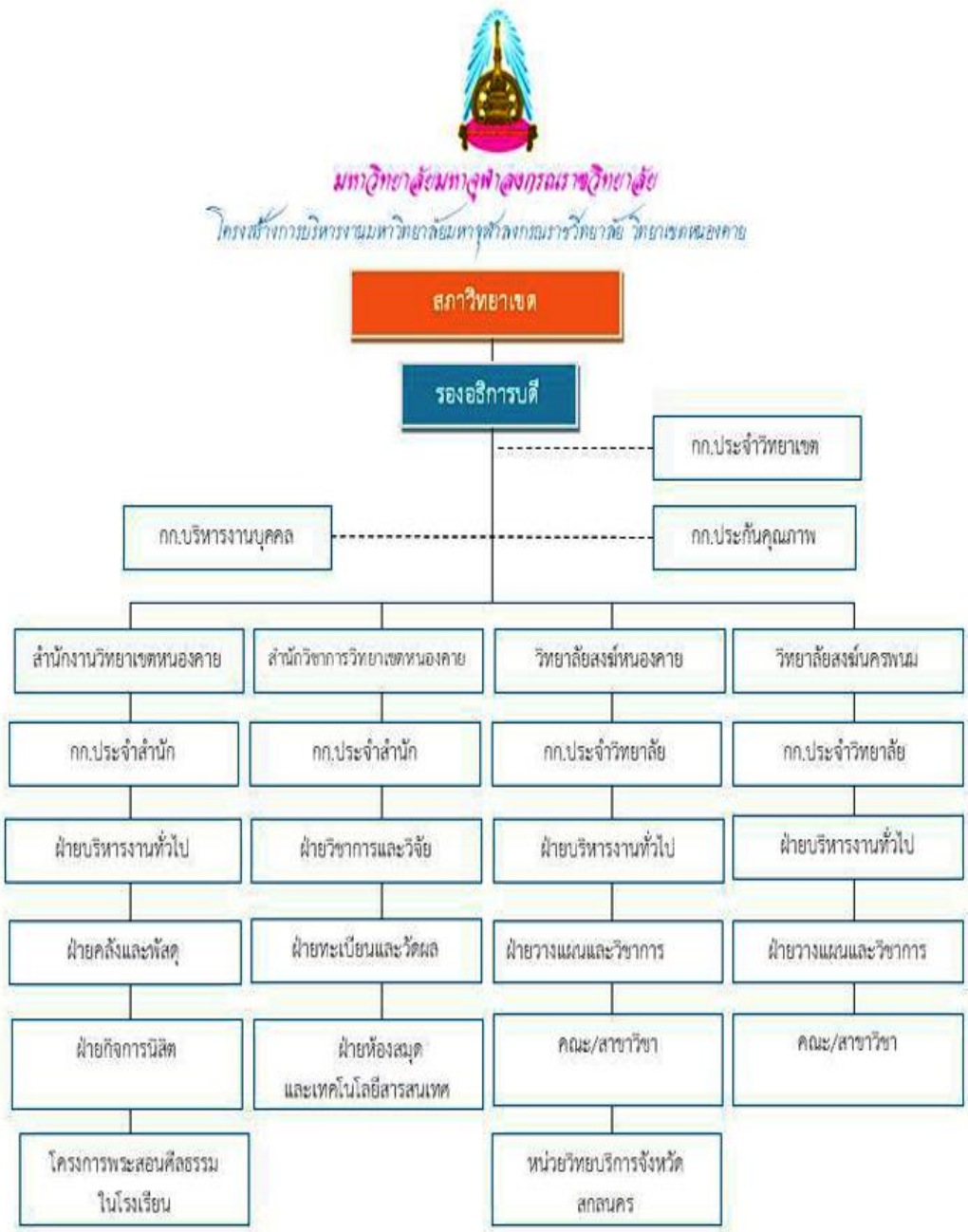
1. หลักสูตรหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
    1) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา คณะพุทธศาสตร์
    2) สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์
    3) สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
    4) สาขาวิชาภาษาต่างประเทศ คณะมนุษยศาสตร์
2. หลักสูตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.)

ปี พ.ศ. 2555-ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย ได้ขยายการจัดการศึกษาเพิ่มเติม โดยเปิดทำการเรียนการสอนในระดับปริญญาโท ปริญญาตรี และประกาศนียบัตร ดังนี้

1. ระดับปริญญาโท
    1.1 หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
2. ระดับปริญญาตรี
    2.1 หลักสูตรหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
        1) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา 2) สาขาวิชาสังคมศึกษา
        3) สาขาวิชารัฐศาสตร์ 4) สาขาวิชาภาษาต่างประเทศ

3. ระดับประกาศนียบัตร

3.1 หลักสูตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.)



ภาพ**ประกอบ**ที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาเขตหนองคาย

2) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น[1]

2.1) ประวัติความเป็นมา

เมื่อปี พ.ศ. 2528 พระราชสารเวที (พระธรรมวิสุทธาจารย์ – เหล่า สุมโน) เจ้าอาวาสวัดธาตุ พระอารามหลวง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในสมัยนั้น มีความประสงค์ให้จัดตั้งมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อเป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับพระภิกษุสามเณรในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค 9 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องดังกล่าว และมีมติให้เสนอเรื่องขออนุมัติการจัดตั้งไปยังมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยการสนับสนุนของเจ้าประคุณสมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร) นายกสภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ในขณะนั้น) และสภามหาวิทยาลัยได้มีมติอนุมัติให้จัดตั้งเป็นวิทยาเขตขอนแก่น เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2528 ตามหนังสือที่ 714/2528 ลงวันที่ 12 ธันวาคม 2528 ลงนามโดย พระมหานคร เขมปาลี เลขาธิการมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ตำแหน่งในขณะนั้น) โดยใช้ชื่อเป็นทางการว่า “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ วิทยาเขตขอนแก่น”

ต่อมามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีคำสั่งที่ 8 ลงวันที่ 27 มีนาคม 2529 แต่งตั้งให้พระราชสารเวที (เหล่า สุมโน) เป็นผู้รักษาการตำแหน่งรองอธิการบดี หัวหน้าวิทยาเขตขอนแก่น และแต่งตั้งให้ พระมหาโสวิทย์ โกวิโท (ปัจจุบัน : รศ.ดร.โสวิทย์ บำรุงภักดิ์) เป็นผู้รักษาการตำแหน่งคณบดีคณะพุทธศาสตร์ จึงได้ดำเนินการเปิดภาคการศึกษา ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2529 ในคณะพุทธศาสตร์ สาขาวิชาเอกศาสนา มีนิสิตรุ่นแรกจำนวน 21 รูป

ต่อมาในปีพุทธศักราช 2539 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ได้ขออนุมัติขยายการศึกษาระดับวิทยาลัยสงฆ์ ตั้งอยู่ที่วัดศรีวิชัยวนาราม ตำบลกุดป่อง อำเภอเมือง จังหวัดเลย เปิดดำเนินการสาขาวิชาหลักสูตรและการสอนภาษาไทย มีนิสิตรุ่นแรก จำนวน 35 รูป [2]

ปีพุทธศักราช 2542 ขออนุมัติขยายเขตการศึกษาระดับห้องเรียน ที่วัดบูรพาภิราม พระอารามหลวง ถนนผดุงพานิช ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด เปิดดำเนินการสาขาวิชาศาสนาและปรัชญา มีนิสิตรุ่นแรก จำนวน 49 รูป ต่อมาปีพุทธศักราช 2547 จึงได้ย้ายมาตั้งอยู่ที่วัดสระทอง ถนนหายโศรก ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด [3] และได้ย้ายไปตั้งอยู่ ณ หมู่ที่ 4 บ้านท่าเยี่ยม ตำบลนิเวศน์ อำเภอธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด ในปี พ.ศ. 2553

ปีพุทธศักราช 2549 ขออนุมัติขยายเขตการศึกษาระดับหน่วยวิทยบริการ ตั้งอยู่เลขที่ 577 วัดอภิสิทธิ์ ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เปิดดำเนินการสาขาวิชาศาสนาและปรัชญา มีนิสิตรุ่นแรกจำนวน 41 รูป และปีเดียวกันขออนุมัติขยายเขตการศึกษาระดับศูนย์การศึกษา ตั้งอยู่ที่วัดกลาง พระอารามหลวง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง กาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จัดการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารกิจการคณะสงฆ์

---

[1] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, **รายงานประจำปี 2555**, (ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา, 2556), หน้า 1-9 .

[2] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาลัยสงฆ์เลย, **รายงานประจำปี 2555**, (เลย : เพ็ญการพิมพ์, 2556), หน้า 1.

[3] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด , **รายงานประจำปี 2555**, (ร้อยเอ็ด : แมคคลีนการพิมพ์, 2556), หน้า 1 .

เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม ปีพุทธศักราช 2550 วิทยาเขตขอนแก่น ได้ขยายที่ทำการจากวัดธาตุ พระอารามหลวง ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ไปตั้งอยู่ที่เลขที่ 30 หมู่ที่ 1 ถนนขอนแก่น – น้ำพอง ตำบลโคกสี อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของการจัดการศึกษาทั้งระดับประกาศนียบัตร ปริญญาตรี บัณฑิตศึกษา และหลักสูตรพิเศษอื่นๆ ของวิทยาเขตขอนแก่น [1]

2.2) แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานของวิทยาเขตขอนแก่น

จากการรายงานผลการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ประจำปีการศึกษา 2556 คณะกรรมการประจำวิทยาเขตขอนแก่น ได้วิเคราะห์และนำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาไปดำเนินการ ดังนี้

1) ด้านการผลิตบัณฑิต วิทยาเขตขอนแก่นมีการเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา มีวิทยานิพนธ์ที่ศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาที่ดำเนินการเสร็จแล้วหลายชื่อเรื่อง ให้การสนับสนุนนิสิตในระดับบัณฑิตศึกษาเขียนบทความจากวิทยานิพนธ์เพื่อเผยแพร่ทางวารสารต่างๆ หรือพัฒนาไปสู่การเขียนบทความภาคภาษาอังกฤษ ให้มีโอกาสเผยแพร่ความรู้ทางด้านพระพุทธศาสนาสู่ระดับนานาชาติได้อีกทางหนึ่ง โดยศูนย์บัณฑิตศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการ

2) ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ วิทยาเขตขอนแก่นมีแผนงานเพื่อการบริหารการวิจัย และมีการดำเนินการวิจัยซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินการโดยรับทุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาจำนวนอาจารย์ที่ทำวิจัย พบว่า อาจารย์ในวิทยาเขตขอนแก่นยังมีการทำวิจัยค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ทั้งหมด วิทยาเขตขอนแก่น จึงให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์ประจำได้ทำงานวิจัยและนำผลงานวิจัยมาใช้ในการบูรณาการกับการเรียนการสอน และมีการบรรจุเป็นภาระงานหนึ่งของอาจารย์เพื่อเป็นมาตรการใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

3) ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาและการบริการวิชาการแก่สังคม วิทยาเขตขอนแก่นมีการดำเนินการด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาและบริการวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อคณะสงฆ์ชุมชนและสังคมหลายโครงการ ในลักษณะของการจัดอบรมสัมมนา หรือการจัดทำหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้อาจารย์มีโอกาสปฏิบัติตามภาระงานด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อสนองตอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น เพื่อขยายงานด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคมสู่ระดับนานาชาติ โดยกำหนดไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน

4) ด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม วิทยาเขตขอนแก่นมีผลการดำเนินงานด้านนี้อยู่ในระดับดี ทั้งนี้ การประเมินโครงการทุกโครงการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินของผู้บริหารในการพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมให้นิสิตเข้าร่วมกิจกรรมในด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น และพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน

5) ด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร จำนวนอาจารย์ที่เข้าประชุมนำเสนอผลงานทางวิชาการค่อนข้างน้อย จึงส่งเสริมให้คณาจารย์ได้มีโอกาสเข้าประชุมหรือนำเสนอผลงานวิชาการให้มาก

---

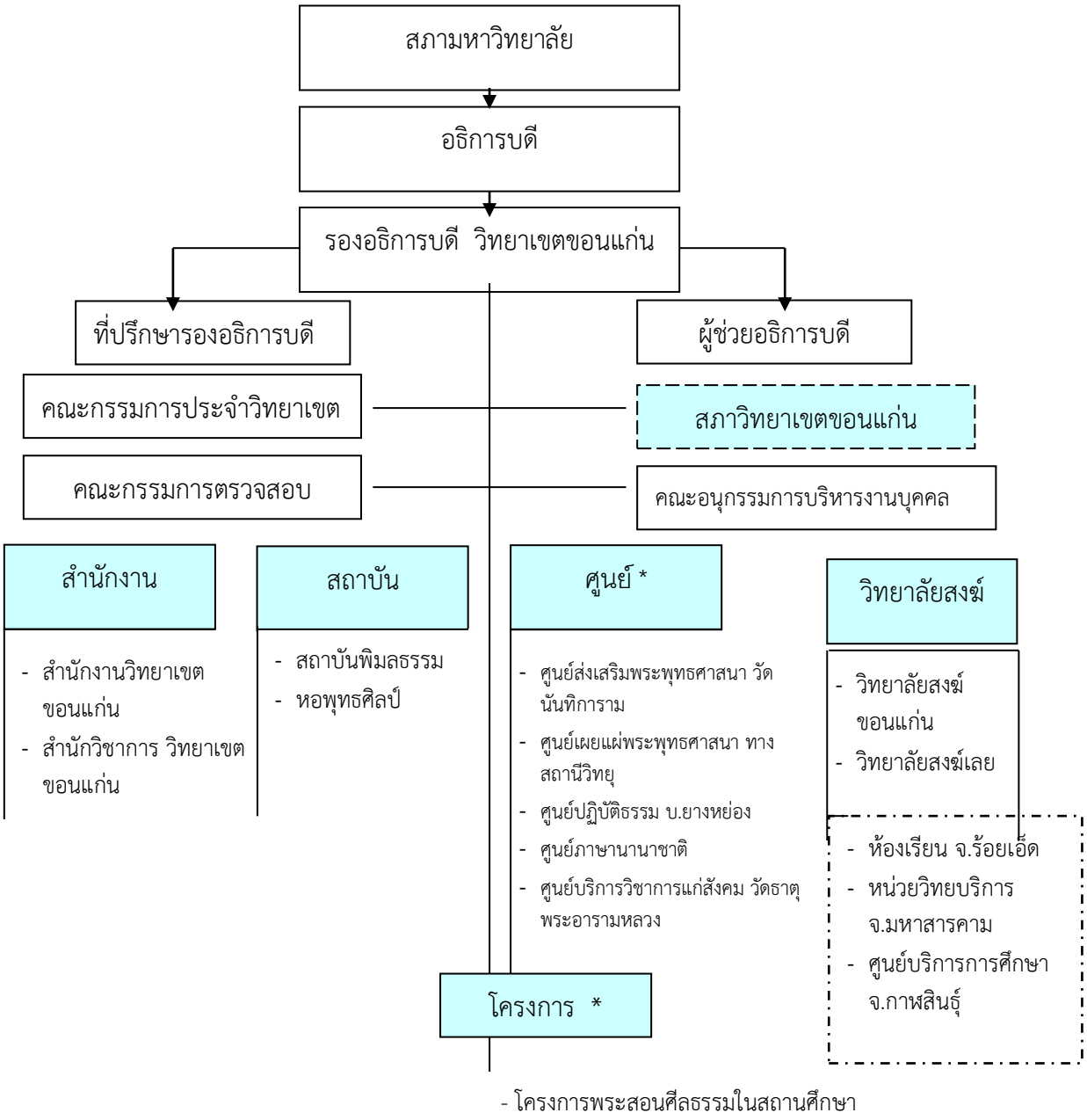
[1] มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, **รายงานประจำปี 2555**, หน้า 7.

ขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้คณาจารย์ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพให้มากขึ้น เช่น งบประมาณในการศึกษาต่อ อบรมหรือดูงาน เป็นต้น

6) ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน มีอาจารย์วุฒิปริญญาเอกและอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับอาจารย์ประจำทั้งหมด จึงจัดทำแผนการสนับสนุนทุนการศึกษาแก่อาจารย์ เพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกให้มากขึ้น และจัดทำโครงการอบรมการเขียนตำราทางวิชาการเพื่อสนับสนุนให้คณาจารย์เสนอขอตำแหน่งทางวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดำเนินการเพื่อสร้างมาตรการให้อาจารย์พัฒนางานด้านวิชาการ เช่น การจัดทำเอกสารประกอบการสอน หนังสือ ตำรา งานวิจัย รวมทั้งงานวิจัยในชั้นเรียน 7) ด้านการประกันคุณภาพ จัดการอบรม/สัมมนา/เสวนา/ศึกษาดูงาน เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สามารถนำการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในที่สมบูรณ์และต่อเนื่องจนกลายเป็นส่วนหนึ่งในวิถีการปฏิบัติงาน เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในวิทยาเขต แต่เป็นการดำเนินงานภายใต้ความเข้าใจในความสำคัญของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

วิทยาเขตขอนแก่นได้มีการจัดตั้งหน่วยงาน/ฝ่ายการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับงาน หรือรับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยตรง โดยมีคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในควบคุม ดูแล กำกับ ให้คำปรึกษา ฯลฯ และนำกลไกการประกันคุณภาพมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานทั้งระบบ

2.3) โครงสร้างการบริหารงาน



ภาพ**ประกอบ**ที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาเขตขอนแก่น

2.4) องค์กรบริหารของมหาวิทยาลัย

(1) สภามหาวิทยาลัย

มีอำนาจและหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการพระพุทธศาสนาแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเงินและทรัพย์สิน การออกแบบระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหาร และการอนุมัติปริญญา

(2) สภาวิชาการ

มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลทางด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร การสอน การวัดผลการศึกษา การให้ปริญญา การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จัดหาวิธีการทำให้การศึกษา การวิจัย การบริหารทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเจริญยิ่งขึ้น

(3) คณะกรรมการประจำวิทยาเขต

มีอำนาจและหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินกิจการต่างๆภายในวิทยาเขต และเสนอการออกระเบียบปฏิบัติต่อรองอธิการบดี ประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการเสนอแผนพัฒนา แผนงบประมาณประจำปีของวิทยาเขตต่อรองอธิการบดี

2.5) การแบ่งส่วนงานในวิทยาเขตขอนแก่น

(1) สำนักงานวิทยาเขตขอนแก่น

มีส่วนงานที่สังกัดสำนักงานตามภารกิจ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายคลัง และพัสดุ และฝ่ายนโยบายและแผน โดยประสานงานกับส่วนงานต่างๆ

(2) สำนักวิชาการ

มีส่วนงานที่สังกัดตามภารกิจ ได้แก่ ฝ่ายวิชาการและวิจัย ฝ่ายทะเบียนและวัดผล ฝ่ายหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ

(3) วิทยาลัยสงฆ์

แบ่งส่วนงานเป็น วิทยาลัยสงฆ์ขอนแก่น วิทยาลัยสงฆ์เลย ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด หน่วยวิทยบริการจังหวัดมหาสารคาม ศูนย์บริการการศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีภารกิจหลักด้านการสอนและการวิจัย

(4) สถาบัน

มีส่วนงานบริหารจัดการภายใน 2 แห่ง ได้แก่ สถาบันพิมลธรรม และหอพุทธศิลป์ มีภารกิจให้การสนับสนุนการศึกษา ได้แก่ ค้นคว้า วิจัย และส่งเสริม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

(5) ศูนย์

มีส่วนงานบริหารจัดการภายในระดับศูนย์ 5 แห่ง คือ ศูนย์ส่งเสริมพระพุทธ ศาสนาและบริการวิชาการวัดนันทิการาม ศูนย์ปฏิบัติยางหย่อง ศูนย์เผยแผ่พระพุทธศาสนาทางสถานีวิทยุ ศูนย์ภาษานานาชาติ มีภารกิจหลักในการให้การฝึกอบรมหลักสูตรภาษาต่างๆ แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนดำเนินงานในรูปโครงการต่างๆ

3) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา

3.1) ประวัติความเป็นมา

นับตั้งแต่ปี 2513 อันเป็นปีที่มีการจัดตั้งมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดหนองคาย เป็นต้นมา เจ้าประคุณสมเด็จพระธีรญาณมุนี (ธีร์ ปุณฺณกเถร) เจ้าคณะใหญ่หนตะวันออก เจ้าอาวาสวัดจักวรรดิราชาวาส ได้ปรารภว่า "ภาคตะวันออกเฉียงเหลือนั้น จังหวัดนครราชสีมามีความเหมาะสมต่อการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์มากที่สุด เพราะเป็นเมืองเอก เป็นศูนย์กลางทางการศึกษามาแต่เดิม จากคำปรารภและแนวความคิดของเจ้าประคุณสมเด็จฯ ดังกล่าวข้างต้น พระเถรานุเถระในจังหวัดนครราชสีมา และในกรุงเทพมหานคร ผู้มี

ภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนครราชสีมา ได้ตั้งคณะกรรมการจัดตั้งวิทยาลัยสงฆ์นครราชสีมา โดยมี พระศรีกิตติโสภณ (เกียรติ สุกิตฺติ) เป็นประธาน ได้ประชุมปรึกษาหารือและเตรียมงานด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา และที่ประชุมมีมติให้คณะสงฆ์ภาค 11 เป็นผู้ดำเนินงานต่อมาปี พ.ศ. 2529 พระเถระผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งพระสังฆาธิการในจังหวัดนครราชสีมาและคณะสงฆ์ภาค 11 มี พระพรหมคุณาภรณ์ (พุ่ม กิตฺติสารเถร) เจ้าคณะภาค 11 เจ้าอาวาสวัดพระนารายณ์มหาราชวรวิหาร พระเทพสีมาภรณ์ (โอกาส นิรุตฺติเมธี) เจ้าคณะจังหวัดนครราชสีมาเป็นต้น ได้ประชุมและมีมติเป็นเอกฉันท์ให้จัดตั้ง วิทยาลัยสงฆ์นครราชสีมาขึ้น เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2529 เพื่อเป็นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาสำหรับพระภิกษุสามเณร และเพื่อให้จัดการศึกษามีความสมบูรณ์แห่งวิทยฐานะตามกฎหมาย พระพรหมคุณาภรณ์ (พุ่ม กิตฺติสารเถร) ประธานสภาวิทยาลัยสงฆ์นครราชสีมา และเจ้าคณะภาค 11 จึงได้ทำหนังสือลงวันที่ 5 ตุลาคม 2529 ไปยังสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอให้อนุมัติรับวิทยาลัยสงฆ์นคราชสีมา เป็นวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้นำเรื่องนี้เข้าสู่การประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 5/2529 และมีมติเป็นเอกฉันท์ อนุมัติให้วิทยาลัยสงฆ์นครราชสีมา เป็นวิทยาเขตนครราชสีมา ตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2529 เป็นต้นไป และมีมติอนุมัติให้จัดตั้งเป็นวิทยาเขตนครราชสีมา

ตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นไป โดยมี พระพรหมคุณาภรณ์ (พุ่ม กิตฺติสารเถร) เป็นประธานสภาวิทยาเขตฯ พระเทพสีมาภรณ์ (ปัจจุบันเป็น พระธรรมวรนายก)(โอภาส นิรุตฺติเมธี) เป็นรองอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา ตั้งแต่ พ.ศ.2530-2540 และดำรงตำแหน่งประธานสภาวิทยาเขตนครราชสีมาตั้งแต่ พ.ศ.2540 ถึงปัจจุบัน และพระราชวิมลโมลี(ดำรง ทิฏฺฐธมฺโม) เป็นรองอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา ตั้งแต่ พ.ศ.2541 - 2553 ปัจจุบันมี พระธรรมวรนายก (โอภาส นิรุตฺติเมธี) เป็นประธานสภาวิทยาเขต มี พระสุธีวรญาณ,รศ.ดร. (ณรงค์ จิตฺตโสภโณ) เป็น รองอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ได้เปิดดำเนินการศึกษาเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2530 พร้อมกับทำพิธีเปิดป้ายมหาวิทยาลัย โดยเปิดสอนในคณะพุทธศาสตร์เป็นคณะแรก และต่อมา วิทยาเขตนครราชสีมา ได้ดำเนินการขอเปิดการศึกษาในคณะมนุษยศาสตร์ เมื่อปี 2533 คณะครุศาสตร์ เมื่อปี 2534 และคณะสังคมศาสตร์ เมื่อปี 2537 รวมเป็น 4 คณะนับเป็นวิทยาเขตฯแห่งแรกของประเทศไทยที่เปิดสอนครบทั้ง 4 คณะที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยแม่ ปี พ.ศ.2540 เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู(ป.วค.) ปี พ.ศ. 2547 เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์ และปี พ.ศ. 2549 เปิดสอนระดับปริญญาโท(พุทธศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

3.2) แผนการบริหารการศึกษา

1. วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยข้อมูลที่ถูกต้องและพอเพียงจนสามารถวิเคราะห์ผลให้เห็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย

2. วางระบบการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจให้มีความชัดเจน เหมาะสม เท่าทันเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

3. ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัว

4. พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีสถานภาพสมบูรณ์ตามกฎหมาย

3.3) มาตรการ

1. กำหนดให้มีการปฏิบัติงาน การติดตามงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานเป็นรายปี

2. กำหนดวิธีการและดำเนินการระดมทุนจากแหล่งต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. ดำเนินการจัดสร้างอาคารเพื่อให้มีพื้นที่เพียงพอในการใช้สอย รวมทั้งปรับปรุงระบบในอาคารสถานที่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

4. นำคอมพิวเตอร์มาใช้สร้างระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนและการบริการ

5. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

6. เร่งรัดจัดทำและปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และ ประกาศ ให้เอื้อต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

7. ปรับปรุงบริหารงานบุคคล โดยกำหนดวิธีการได้มาและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

8. จัดระบบการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องต่อเนื่องทั้งส่วนของเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

9. จัดระบบการประสานงานในมหาวิทยาลัยให้เป็นเอกภาพและเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน

3.4) แผนการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา มีนโยบายและมาตรการในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วิทยาลัยสงฆ์ได้ตั้งไว้ ดังนี้

ก. นโยบาย

1. ผลิตบัณฑิตทุกระดับให้มีคุณภาพที่พึงประสงค์ คือ ให้มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนา และสามารถประยุกต์เข้ากับศาสตร์แขนงต่าง ๆ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีโลกทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม และจริยธรรม

2. ปรับปรุงแนวทางการใช้ทรัพยากรและระบบควบคุมคุณภาพเพื่อผลิตบัณฑิตทุกระดับให้มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

3. ขยายการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

ข. มาตรการ

1. พัฒนากระบวยการเรียนการสอน เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเน้นด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก

2. ปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน ให้มีลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ภายใต้คำแนะนำมากขึ้น

3. พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่ใช้ในโสตทัศนูปกรณ์และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น

4. จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณาข้อสอบแต่ละสาขาวิชา

5. ดำเนินการจัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตรเทียบเท่าอนุปริญญา

6. ดำเนินการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยให้นิสิตมีประสบการณ์ในการช่วยสอน ทำการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม

3.5) โครงสร้างการบริหาร

ภาพประกอบที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารของวิทยาเขตนครราชสีมา

4) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี

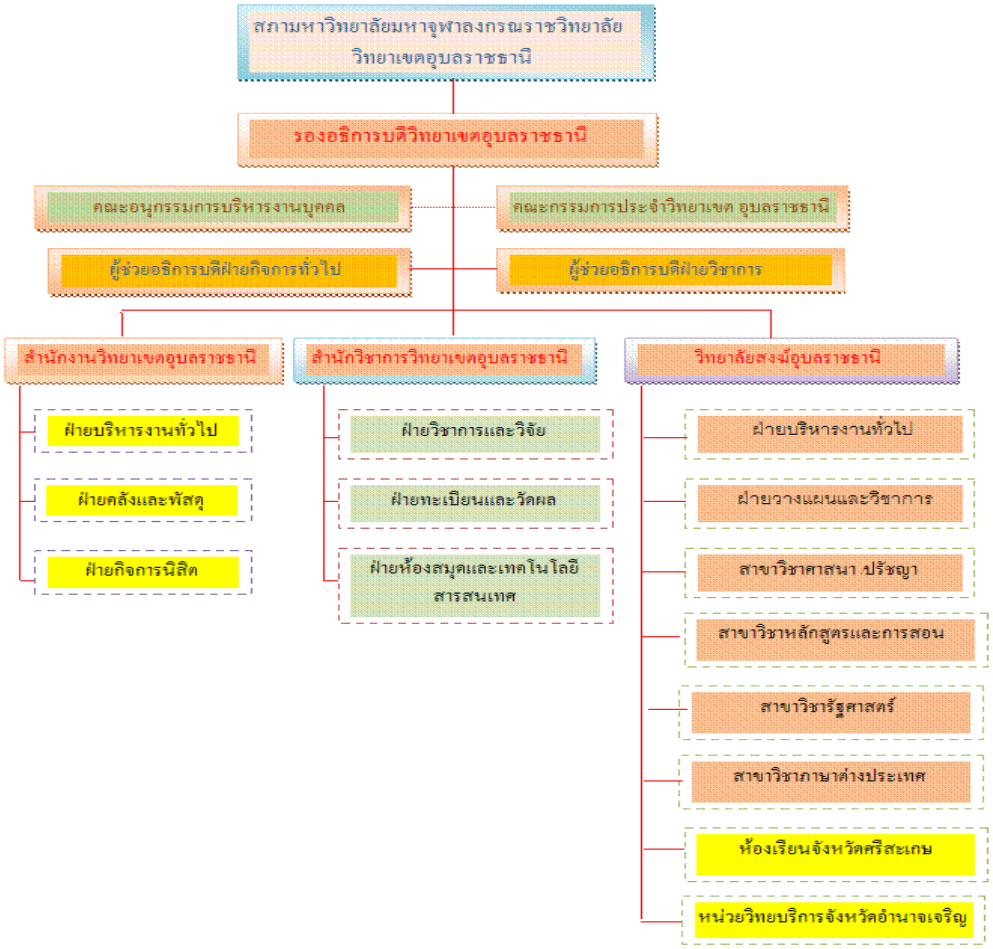
4.1 ประวัติความเป็นมา

ในปี พ.ศ.2522 พระเถระสองรูป คือ พระราชรัตโนบล (อดีตเจ้าคณะจังหวัดอุบลราชธานี) และพระกิตติญาณโสภณ(ปัจจุบัน เป็นพระเทพกิตติมุนี ที่ปรึกษาเจ้าคณะจังหวัดอุบลราชธานี) มีแนวความคิดที่จะสร้างสถานที่ศึกษาเล่าเรียนของพระภิกษุ สามเณรขึ้น ด้วยมองเห็นว่าพระสงฆ์ที่อยู่ในชนบทนั้นขาดโอกาสทางการศึกษา ครั้นจะเดินทางเข้าไปศึกษาในกรุงเทพมหานคร ก็เกิดความลำบากต้องทิ้งศรัทธาญาติโยมไป ทำให้วัดขาดพระเณรอยู่อาศัย

พ.ศ. 2523 ได้ประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์อาคารวิทยาลัยสงฆ์อุบลราชธานี เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2523 โดย ฯพณฯ พลเอกเกรียงศักดิ์ ชมะนันท์ นายกรัฐมนตรี (ในสมัยนั้น) เป็นประธาน และนายบุญช่วย ศรีสารคาม ผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี (ในสมัยนั้น) เป็นรองประธาน โดยวางแบบแปลนไว้ขนาดกว้าง 16 เมตร ยาว 60 เมตร สูง 5 ชั้น จากนั้นได้เริ่มหาปัจจัยมาก่อสร้างตามกำลัง โดยขอความร่วมมือจากพระสังฆาธิการและศรัทธาประชาชน ในเขตจังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดใกล้เคียง และได้ลงมือก่อสร้างเมื่อพ.ศ. 2525 - 2527 การก่อสร้างดำเนินการได้ 3 ชั้นก็หมดงบประมาณ พ.ศ. 2529 การประชุมพระสังฆาธิการ มีมติให้เสนอเรื่องขอเปิดการเรียนการสอน เป็นสาขาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในประบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งก็ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ให้จัดตั้งเป็น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราช ธานี ที่วัดมหาวนาราม อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2529 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี จัดตั้งขึ้นตามประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตามหนังสือที่ 395/2529 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2529 เรื่อง อนุมัติให้จัดตั้งวิทยาเขตอุบลราชธานี และประกาศมหาวิทยาลัย ที่ 79/2529 เรื่อง จัดตั้งวิทยาเขตอุบลราชธานี ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2529 โดยสภามหาวิทยาลัยได้มีมติให้จัดตั้งวิทยาเขตอุบลราชธานี ในคราวประชุมครั้งที่ 6/2529 เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2529 วิทยาเขตอุบลราชธานี ในระยะเริ่มแรก จึงได้ดำเนินการบริหารจัดการศึกษา **คณะครุศาสตร์** สาขาวิชาหลักสูตรและวิธีการสอน วิชาเอกการสอนสังคมศึกษา ในปีการศึกษา 2530

พ.ศ.2530 ได้เปิดรับสมัครพระภิกษุ สามเณรเข้าศึกษาจำนวน 50 รูป เปิดสอนสาขาวิชาบริหารการศึกษา และสาขาสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ พ.ศ. 2532 ได้รับอนุมัติ เปิดเรียนในสาขาวิชาศาสนาคณะพุทธศาสตร์

4.2) โครงสร้างการบริหารของวิทยาเขตอุบลราชธานี



ภาพประกอบที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารของวิทยาเขตอุบลราชธานี

5) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์

5.1) ประวัติความเป็นมา

ความคิดที่จะก่อตั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตสุรินทร์ ได้เริ่มมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2529 โดย พระราชสิทธิโกศล เจ้าคณะจังหวัดสุรินทร์ และ พระศรีธีรพงศ์ รองเจ้าคณะจังหวัดสุรินทร์ ฝ่ายจัดการศึกษา (ปัจจุบันคือ พระธรรมโมลี เจ้าคณะจังหวัดสุรินทร์) มีแนวคิดที่จะ ขยายการ ศึกษาของคณะสงฆ์ จังหวัดสุรินทร์ให้ครบวงจรขึ้น ทั้งนี้ได้รับความเห็นชอบ และความสนับสนุนจาก นายเสนอ มูลศาสตร์ ผู้ว่าราชการจังหวัด สุรินทร์

พระราชสิทธิโกศล จึงมีหนังสือนิมนต์เจ้าคณะพระสังฆาธิการของจังหวัดสุรินทร์ มาร่วมประชุมปรึกษา หารือ ที่อุโบสถวัดกลางสุรินทร์ เมื่อเดือน พฤศจิกายน 2529 ที่ประชุมมีมติเป็นเอกฉันท์ให้ดำเนินการ ขอจัดตั้งวิทยาเขตสุรินทร์ขึ้นในปีพุทธศักราช 2530 แต่ทางคณะสงฆ์จังหวัดสุรินทร์ไม่อาจจะดำเนินการได้ทันที เพราะมีความไม่พร้อมบางประการ

ปีพุทธศักราช 2531 คณะสงฆ์จังหวัดสุรินทร์ พร้อมทั้งข้าราชการ คณาจารย์พ่อค้าและประชาชนส่วนหนึ่งได้พร้อมใจกันประชุมกันอีกครั้งหนึ่งที่ศาลาบำเพ็ญกุศลวัดกลางสุรินทร์โดยมีพระราชสิทธิโกศล เป็นประธานฝ่ายสงฆ์ และนายเถกิง เจริญศรี ผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์ เป็นประธานฝ่ายฆราวาส ที่ประชุมได้ยืนยันในมติเดิมที่คณะสงฆ์มีมติเห็นชอบแล้ว ให้ดำเนินการขออนุญาตจัดตั้งวิทยาเขตสุรินทร์ขึ้น โดยใช้อาคารสถานที่ของวัดศาลาลอย อำเภอเมืองสุรินทร์ เป็นสำนักงานและอาคารเรียนชั่วคราว ที่ประชุมมอบหมายให้พระศรีธีรพงศ์ รองเจ้าคณะ จังหวัดสุรินทร์ฝ่ายจัดการศึกษา เป็นผู้แทนคณะสงฆ์จังหวัดสุรินทร์ ดำเนินการขออนุมัติจัดตั้ง วิทยาเขตสุรินทร์ต่อมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ กรุงเทพฯ

สภามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ประชุมครั้งที่ 2/2531 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2531 ที่ประชุมมีมติเป็นเอกฉันท์ให้จัดตั้งวิทยาเขตสุรินทร์ขึ้น โดยมีชื่อเต็มว่า "มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูประถัมภ์ วิทยาเขตสุรินทร์" ให้เปิดสอนในคณะสังคมศาสตร์

ต่อมาเมื่อปีพุทธศักราช 2540 รัฐสภา ได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 วิทยาเขตสุรินทร์จึงมีชื่อว่า"มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์"

5.2) วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งวิทยาเขตสุรินทร์

1) เพื่อกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้คณะสงฆ์ และประชาชน ในเขตจังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดใกล้เคียง 2) เพื่อพัฒนาบุคลากรทางด้านพระพุทธศาสนาให้มีความรู้ ความสามารถในพระไตรปิฎกและวิชาการชั้นสูง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนา 3) เพื่อดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทางด้านศาสนา ภาษา ศิลปวัฒนธรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถนำไปใช้ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา เพื่อพัฒนาสังคมและประเทศชาติ 4) เพื่อให้บริการวิชาการทางพระพุทธศาสนา แก่คณะสงฆ์และประชาชนทั่วไป 5) เพื่อนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม 6) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นที่ยอมรับอันจะเอื้อต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และศิลปวัฒนธรรม 7) เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการเลือกที่จะศึกษาในระดับสูงของคณะสงฆ์และประชาชนทั่วไป

5.3) พัฒนาการของวิทยาเขตสุรินทร์

(ในช่วง 12 ปีที่ผ่านมา) พ.ศ. 2531 ก่อตั้งวิทยาเขตสุรินทร์ เปิดสอนในคณะสังคมศาสตร์ วิชาเอกสังคมวิทยาและรัฐศาสตร์

พ.ศ. 2534 เปิดสอนในคณะครุศาสตร์

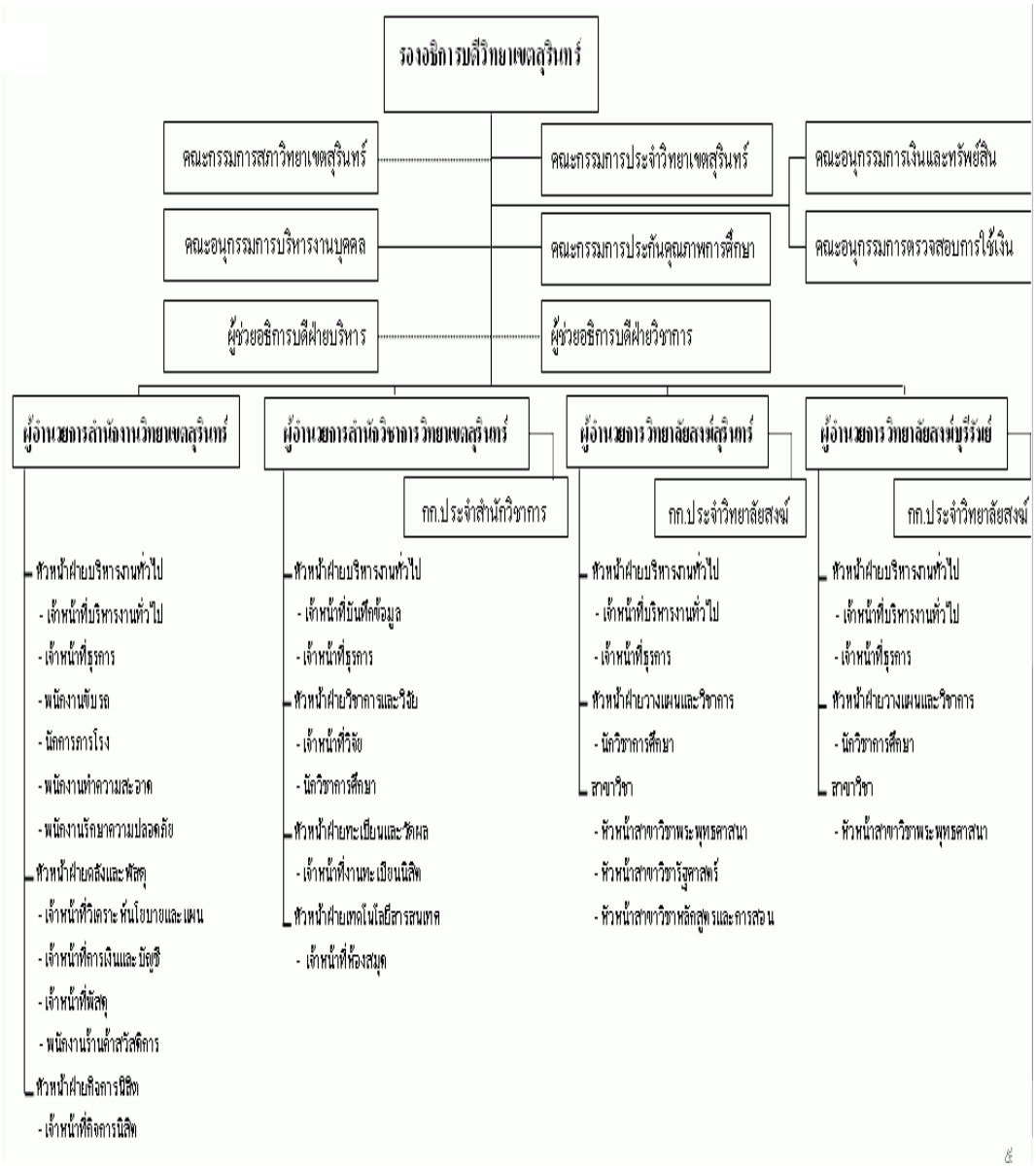
พ.ศ. 2542 เปิดสอนในคณะครุศาสตร์

พ.ศ. 2543 เปิดสอนในคณะพุทธศาสตร์

พ.ศ. 2543 เปิดขยายห้องเรียนไปที่จังหวัดบุรีรัมย์

พ.ศ. 2543 เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครูในคณะครุศาสตร์ (เรียนได้ทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์)

5.4) โครงสร้างการบริหารของวิทยาเขตสุรินทร์



ภาพประกอบที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารของวิทยาเขตสุรินทร์

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์ วิจัยเรื่อง ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างพังอำนาจการออกกำลังกายของนักศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ผลการวิจัย สรุปได้ว่า การใช้โปรแกรมการสร้างพลังอำนาจในการออกกำลังกายมีส่วนช่วยให้นักศึกษาพยาบาลศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการออกกำลังกายและมีสมรรถภาพทางกายดีขึ้น [1]

คณิต เขียววิชัย การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี 2) สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง และมีคุณลักษณะแยกรายด้านแตกต่างจากคุณลักษณะที่เป็นส่วนตัวของคณบดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 จำนวน 9 ด้าน และ 3) รูปแบบการเสริมสร้างพังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ เป็นกระบวนการเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้าน จำนวน 9 รายด้าน มีกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเอง กิจกรรมสะท้อนคิด และการประชุมเพื่อระดมความคิด[2]

สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ และคณะ วิจัยเรื่อง การสร้างจิตสำนึกนักศึกษาเพื่อให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมผ่านทางหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา จากผลการวิจัยและบทสรุปสามารถสรุปได้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. มีระดับการได้รับจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมและระดับการนำคุณธรรมจริยธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวันเป็นมีความสัมพันธ์กันแบบสอดคล้องกัน ดังนี้ 1 ระดับมากที่สุด ได้แก่ การไม่ล่วงละเมิด และอาชวะ 2 ระดับมาก ได้แก่ ทาน เจตสิก สังวร ปริจจาคะ และตบะ

2. มีระดับการได้รับจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมและระดับการนำคุณธรรมจริยธรรมไปใช้ในชีวิตประจำวันเป็นมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน ได้แก่ เจตนา และมัททวะ[3]

กุหลาบ บึงไสย์ วิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการได้รับอำนาจ 2) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการได้รับโอกาส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

---

[1] ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์, **ผลของโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจการออกกำลังกายของนักศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี,** วารสารการพยาบาลและการศึกษา ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2551, หน้า 70.

[2] คณิต เขียววิชัย, **การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์**, การจัดการความเป็นผู้นำทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2551 : บทคัดย่อ.

[3] สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ และคณะ, **การสร้างจิตสำนึกนักศึกษาเพื่อให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมผ่านทางหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา,** (วิทยาลัยนานาชาติ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ), 2548 : บทคัดย่อ.

สถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ส่วนคู่อื่นไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่[1]

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า สมการตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งพิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 102 ตัวบ่งชี้ จัดอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ดังนี้ ความพึงพอใจในงานการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตัวเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกมีคุณค่าในตน ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า 27.51, df=61, p=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=.000, RMR=.03 แสดงว่า โมเดลตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความตรงเชิงโครงสร้าง[2]

เพียงพร กันหารี วิจัยเรื่อง แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจภาควิชา 2) การวางระบบการทำงานใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จดหมายข่าว วารสาร เพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิด และเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับอาจารย์ 6) การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และนำองค์ประกอบทั้งหมดมากำหนดเป็นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ด้วยวิธีการแทรกเสริม 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน การเสริมสร้างในระดับทีมงานใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของวิทยาลัย ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ พบว่าพลังอำนาจอาจารย์เพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้[3]

ญาณี เพิ่มสุข วิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเครือข่ายโซนใต้จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษาพบว่า 1) พลังอำนาจแบบเป็นทางการของพบาล

---

[1] กุหลาบ บึงไสย์, **“การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3”**, (บัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2551, บทคัดย่อ.

[2] ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546 : บทคัดย่อ.

[3] เพียงพร กันหารี, แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี, การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 2551: บทคัดย่อ.

วิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเครือข่ายโซนใต้จังหวัดแม่ฮ่องสอน อยู่ในระดับปานกลาง (=3.13, =0.45) 2) พลังอำนาจแบบไม่เป็นทางการของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเครือข่ายโซนใต้จังหวัดแม่ฮ่องสอน อยู่ในระดับปานกลาง (=3.33, =0.44) 3) การเข้าถึงโครงสร้างงานที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเครือข่ายโซนใต้จังหวัดแม่ฮ่องสอน อยู่ในระดับปานกลาง (=3.04, =0.55)

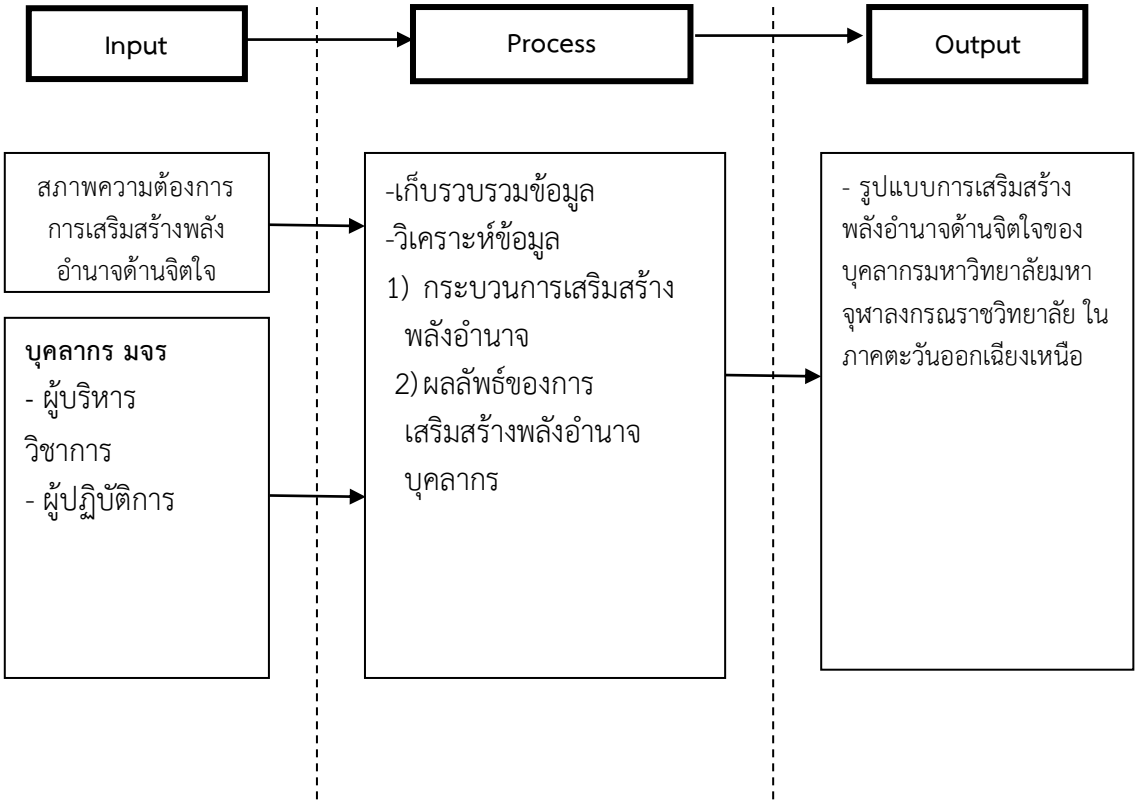
อุไรวรรณ ซิลตัน วิจัยเรื่อง ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสำนักงานปลัดกระทรงศึกษาธิการ ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรอยู่ในระดับมาก และ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการดำรงตำแหน่งและกลุ่มงานที่ปฏิบัติไม่แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและระดับการศึกษา พบว่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี มีค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี

ประวิต เอราวรรณ์ วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลงานการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ (1)การปรับโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2)การวางแผนระบบการทำงานใหม่(3)การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา(Dialog)เพื่อลดคามขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน(4)สร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร (5)การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7)การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการจำเป็นเหล่านี้นำมากำหนดเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ประกอบไปด้วยวิธีการแทรกเสริมอยู่ 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน การเสริมสร้างระดับทีมงานใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา และในระดับโรงเรียนใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือ และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ พบว่าพลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้[1]

---

[1] ประวิต เอราวรรณ์, **การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนรินทรวิโรฒ), 2548, บทคัดย่อ.

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบที่ 2.7 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากร และ3) เพื่อประเมินผลใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร ทั้งในระดับผู้บริหาร,วิชาการและระดับผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ จำแนกตามตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการดำรงตำแหน่งและกลุ่มปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดของรูปแบบการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยและกลุ่มเป้าหมายไว้ ดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Research) ที่ใช้เครื่องเครื่องมือในการวิจัยทั้งแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งระดับผู้บริหาร,วิชาการและผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ โดยวิธีการดังนี้

1) สร้างแบบสอบถาม เสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหาร/วิชาการ และปฏิบัติงานวิชาชีพ แห่งละ 4 รูป/คน

3) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและ ภาษาของแบบสอบถาม, แบบทดลองและแบบสัมภาษณ์ด้วยการปรึกษากับที่ปรึกษา แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

4) นำแบบสอบถามไปทดลองเพื่อหาประสิทธิภาพ แล้วปรับแก้ไข

5) กำหนดจำนวนบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง

6) กำหนดวิทยาเขต,วิทยาลัยสงฆ์,ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการ สังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในระดับผู้บริหาร,วิชาการและระดับผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ รวมทั้งสิ้น 325 รูป/คนจากวิทยาเขต จำนวน 4 แห่ง วิทยาลัยสงฆ์ 3 แห่ง ห้องเรียน 1 แห่ง และหน่วยวิทยบริการ 2 แห่ง ในปีการศึกษา 2554 ตามรายละเอียดกลุ่มประชากร ตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1
แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามวิทยาเขต,วิทยาลัยสงฆ์,ห้องเรียนและหน่วยวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยาเขต	**ระดับผู้บริหาร/วิชาการ**	**ระดับผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ**
1. วิทยาเขตขอนแก่น	37	47
2. วิทยาเขตหนองคาย	19	12
3. วิทยาเขตอุบลราชธานี	23	18
4. วิทยาเขตนครราชสีมา	23	31
5. วิทยาเขตสุรินทร์	20	24
วิทยาสงฆ์/ห้องเรียน/หน่วยวิทยบริการ		
6. วิทยาลัยสงฆ์เลย	7	11
7. วิทยาลัยสงฆ์นครพนม	7	5
8. วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์	5	4
9. ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด	6	7
10. หน่วยวิทยบริการจังหวัดมหาสารคาม	3	7
11. หน่วยวิทยบริการจังหวัดสกลนคร	4	3
รวม	**158**	**164**
รวมทั้งสิ้น	**325**	

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ได้ทำการเลือกจำนวนตัวแทนของบุคลากร ทั้งสายผู้บริหาร,วิชาการและสายผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ ซึ่งได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย(Simple random sampling) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 158 รูป/คน ของสายผู้บริหาร/วิชาการ คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ผลการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีนี้ได้กลุ่มตัวอย่าง 100 รูป/คน และ จำนวนประชากรสายปฏิบัติการวิชาชีพ ทั้งหมด 164 รูป/คน คำนวณขนาดกลุ่มกลุ่มตัวอย่างได้ 100 รูป/คน

2) คำนวณสัดส่วนในแต่ละสายงานของประชากร แสดงในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 3.2
แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง แยกตามกลุ่มสายงานของประชากร

กลุ่มประชากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สายบริหาร,วิชาการ	158	**100**
สายผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ	164	**100**
รวมทั้งสิ้น	322	**200**

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ แยกเป็น 2 ชนิด คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีขั้นตอนในการวัดตัวแปร ดังนี้

1. แบบสอบถาม เป็นชนิดปลายปิดและปลายเปิด แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม ข้อมูลรายบุคคลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพดำรงตำแหน่ง และสายงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list) และเติมคำหรือตัวเลขให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระดับผู้บริหาร/วิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพ โดยมีระดับของการตอบคำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ท (Likert) ได้แก่ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจที่มีเกณฑ์การให้คะแนน มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 86 ข้อ

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งสายปฏิบัติวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Formal or structured Interview) จากตัวแทนบุคลากรสายผู้บริหาร/วิชาการและสายผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ แห่งละ 4 รูป/คน โดยแยกเป็นสายผู้บริหาร/วิชาการ 2 รูป/คน และสายปฏิบัติการวิชาชีพ 2 รูป/คน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ด้วยการหาลักษณะร่วม(Common Character)และข้อสรุปร่วม(Common Conclusion)

3.4 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจและด้านอื่นๆ จากเอกสารรายงานการวิจัย ตำราและวารสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกำหนดนิยามและรูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา

3) นำเสนอร่างแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจต่อที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาตามกรอบแนวคิด แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อดำเนินการในลำดับต่อไป

4) นำร่างแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจที่ผ่านการตรวจแก้ไขเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหาร/วิชาการเพื่อตรวจสอบความความเข้าใจในคำชี้แจง ความชัดเจนของข้อความ ความถูกต้องเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเพิ่มเติมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5) รวบรวมสรุปข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำมาปรับปรุงแก้ไขและหาความสอดคล้องตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Index of Item-Objective Congrugnce : IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงและแก้ไข เพิ่มเติมตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ ปรับปรุงและแก้ไขอีกครั้งให้ได้แบบสอบถามสมบูรณ์

6) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ Try Out กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 30 รูป/คนแล้วนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิแอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) เกี่ยวกับการแนวทางพัฒนารูปแบบการเสริมพลังอำนาจด้านจิตใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 86 ข้อ ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 แสดงว่า แบบสอบถามการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าความเที่ยง (Reliability) อยู่ในระดับสูงทั้งฉบับ

7) นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

1) จัดเตรียมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม จากผู้บริหารระดับสูงถึงกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการขอสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มตัวอย่าง

2) ส่งแบบสอบถามและหนังสือนำ ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด จำนวน 200 ชุด วิธีการดำเนินงาน ทำหนังสือขอความร่วมมือเป็นทางการโดยการชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เข้าใจและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการเดินทางไปแจกและเก็บข้อมูลด้วยตนเองของคณะผู้วิจัย

3) นำแบบสอบถามของผู้สอบแบบถามในส่วนแสดงความคิดเห็นของผู้สอบแบบสอบถามเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป เมื่อได้รับแบบสอบถามครบแล้ว นำมาคัดเลือกเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

4) การสัมภาษณ์ เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากตัวแทนกลุ่มตัวอย่างทั้งผู้บริหาร/วิชาการและผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ด้วยการหาลักษณะร่วม (Common Character) และข้อสรุปร่วม (Common Conclusion)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้แบบสอบถามที่ได้ดำเนินการมาแล้วตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รวบรวมมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1) นำคะแนนไปคำนวณค่าเฉลี่ยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และกำหนดเกณฑ์ในการ แปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายความว่า ระดับความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายความว่า ระดับความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า ระดับความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า ระดับความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า ระดับความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) นำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบเกณฑ์หาค่าร้อยละตามเกณฑ์

3) นำเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์มาบรรยายในรูปแบบความเรียง

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมไว้ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 ลำดับขั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอลำดับขั้นตอนผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ สถานภาพประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพดำรงตำแหน่งและสายงานที่ปฏิบัติ โดยแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประเภทความเรียง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระดับผู้บริหาร, วิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ จากแบบสอบถามค่าประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะด้านรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากแบบสอบถามปลายเปิด (Opened Question) และจากแบบสัมภาษณ์(Interview) โดยการนำมาสังเคราะห์ในรูปแบบของพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถอธิบายประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ด้วยการหาลักษณะร่วม (Common Character) และข้อสรุปร่วม (Common Conclusion)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปฏิบัติงานสายผู้บริหาร, วิชาการและสายปฏิบัติการ ตามกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 200 รูป/คน โดยการแจกแจงค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังปรากฏในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	บรรพชิต	68	34
	คฤหัสถ์	132	66
	ชาย	169	84.5
	หญิง	31	15.5
อายุ	อายุ 25 - 35 ปี	53	26.5
	อายุ 36 - 45 ปี	72	36
	อายุ 46 – 55 ปี	63	31.5
	อายุ 56 ปีขึ้นไป	12	6.1
วุฒิการศึกษา	1. อนุปริญญา	5	2.5
	2. ปริญญาตรี	62	31
	3. ปริญญาโท	100	50
	4. ปริญญาเอก	33	16.5
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1. ต่ำกว่า 5 ปี	53	26.5
	2. 5-10 ปี	65	32.5
	3. 11-15 ปี	29	14.5
	4. 16-20 ปี	21	10.5

ข้อมูล		จำนวน	ร้อยละ
	5. 21-25 ปี	26	13
	6. 26 ปีขึ้นไป	6	3
ผู้บริหารสายวิชาการ	รองอธิการบดี	5	2.5
	ผู้ช่วยอธิการบดี	10	5
	ผู้อำนวยการ	34	17
	รองผู้อำนวยการ	27	13.5
	หัวหน้าสาขาวิชา	39	19.5
	คณาจารย์	85	42.5
ผู้ปฏิบัติการสายวิชาชีพ	หัวหน้าฝ่าย	94	47
	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการวิชาชีพ	106	53

จากตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นเพศบรรพชิต จำนวน 68 รูป คิดเป็นร้อยละ 34, และคฤหัสถ์ 132 คน คิดเป็นร้อยละ 66, แยกเป็นชาย 169 ร้อยละ 84.5, และหญิง 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5, ช่วงอายุ 25 - 35 ปี มีจำนวน 53 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 26.5, อายุ 36 - 45 ปี มีจำนวน 72 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 36, อายุ 46 – 55 ปี มีจำนวน 63 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 และช่วงอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 12 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 6.1, ด้านวุฒิการศึกษา ระดับอนุปริญญา มีจำนวน 5 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 2.5, ระดับปริญญาตรี มีจำนวน 62 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 31, ระดับปริญญาโท มีจำนวน 100 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 50, และระดับปริญญาเอก จำนวน 33 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 16.5

ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 53 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 26.5, 5 - 10 ปี จำนวน 65 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 32.5, 11-15 ปี จำนวน 29 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 14.5, 16-20 ปี จำนวน 21 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ10.5, 21-25 ปี จำนวน 26 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ13 และระยะเวลา 26 ปีขึ้นไป มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3

ด้านผู้บริหารสายวิชาการ ระดับรองอธิการบดี มีจำนวน 5 รูป คิดเป็นร้อยละ 2.5, ผู้ช่วยอธิการบดี มีจำนวน 10 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 5, ผู้อำนวยการ จำนวน 34 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ17, รองผู้อำนวยการ มีจำนวน 27 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 13.5, หัวหน้าสาขาวิชา มีจำนวน 39 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 19.5, คณาจารย์ จำนวน 85 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 42.5, ด้านผู้ปฏิบัติการสายวิชาชีพ ระดับหัวหน้าฝ่าย มีจำนวน 94 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 47 และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการวิชาชีพ มีจำนวน 106 รูป/คน คิดเป็นร้อยละ 53

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรมหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
1	การตระหนักในคุณค่าแห่งตน	4.09	0.77	มาก
2	ความพึงพอใจในงาน	3.84	0.85	มาก
3	การให้โอกาส	3.42	1.12	ปานกลาง
4	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.58	1.02	มาก
5	การสร้างแรงจูงใจ	3.28	1.18	ปานกลาง
6	ความเชื่อมั่นในตนเอง	3.91	0.75	มาก
7	ความเป็นอิสระ	3.51	0.98	มาก
8	การกำหนดภาระงานและเป้าหมายงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน	3.51	0.87	มาก
9	ระดับมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต	3.89	0.92	มาก
10	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	4.14	0.74	มาก
11	ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร	3.32	1.67	ปานกลาง
12	ระดับการกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน	3.53	0.95	มาก
13	สายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ	3.82	0.84	มาก
14	การพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน	4.07	0.85	มาก
	รวม	**3.71**	**1.03**	**มาก**

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 4.14) รองลงมาคือ ด้านการตระหนักในคุณค่าแห่งตน (ค่า $\overline{X}$ = 4.09) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจ (ค่า $\overline{X}$ = 3.28)

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับการตระหนักในคุณค่าแห่งตน

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
1	ท่านมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากร ม. มหาจุฬาฯ	4.47	.68	มาก
2	แม้ว่างานที่รับผิดชอบจะเป็นงานที่ยากลำบาก ท่านก็มั่นใจว่าสามารถทำได้	4.21	.65	มาก
3	ท่านรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเมื่อได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.30	.76	มาก
4	การเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่ท่านวิตกว่ามักจะทำไม่สำเร็จ	3.32	.98	ปานกลาง
5	ท่านได้รับการยอมรับจากลูกศิษย์ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา	3.95	.74	มาก
6	ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของภาระงานที่รับผิดชอบ	4.32	.70	มาก
7	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในสถานภาพการทำงาน	4.00	.89	มาก
8	ท่านมีความรู้สึกว่าได้ทุ่มเทให้กับการทำงาน	4.39	.64	มาก
9	ท่านมองเห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.93	.94	มาก
	รวม	**4.09**	**.77**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 การตระหนักในค่าแห่งตนขอบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความตระหนักในค่าแห่งตน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 4.09) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นแล้ว พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากร ม.มหาจุฬาฯ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 4.47) รองลงมาคือ มีความรู้สึกว่าได้ทุ่มเทให้กับการทำงาน (ค่า $\overline{X}$ = 4.39) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่บุคลากรวิตกว่ามักจะทำไม่สำเร็จ (ค่า $\overline{X}$ = 3.32)

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับความพึงพอใจในงาน

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
10	ท่านมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้	4.28	.67	มาก
11	ท่านทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ	3.15	1.05	ปานกลาง
12	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.83	.68	มาก
13	ท่านตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมประเทศชาติ	4.23	.75	มาก
14	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ท่านในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.49	1.09	ปานกลาง
15	ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บริหาร	3.70	.86	มาก
16	ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน	3.99	.87	มาก
17	ท่านได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.07	.78	มาก
18	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถตนเอง	4.05	.79	มาก
19	ท่านสามารถทำงานด้วยความรับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลา	4.12	.77	มาก
20	ท่านได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.34	1.08	ปานกลาง
	รวม	3.84	.85	มาก

จากตารางที่ 4.4 ความพึงพอใจในงาน พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.84) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า บุคลากรมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 4.28) รองลงมาคือ ตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมประเทศชาติ (ค่า $\overline{X}$ = 4.23 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ (ค่า $\overline{X}$ = 3.15)

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับการให้โอกาส

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
21	ผู้บริหารมอบหมายให้ท่านทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.74	.92	มาก
22	ผู้บริหารให้ท่านได้เลือกปฏิบัติงานที่ท่านสนใจหรือมีความถนัด	3.55	1.04	มาก
23	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น	3.37	1.16	ปานกลาง
24	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	3.25	1.17	ปานกลาง
25	ผู้บริหารให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	3.76	1.03	มาก
26	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.86	1.07	มาก
27	ผู้บริหารมอบรางวัลหรือใบประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ	3.26	1.25	ปานกลาง
28	ผู้บริหารจัดกิจกรรมคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำปีของมหาวิทยาลัย	2.85	1.29	ปานกลาง
29	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการหรือสายปฏิบัติการวิชาชีพวิชาชีพ	3.23	1.22	ปานกลาง
	รวม	**3.42**	**1.12**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4. 5 การให้โอกาส พบว่า การให้โอกาสแก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่า $\overline{X}$ = 3.42) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นแล้ว พบว่า ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 3.86) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ค่า $\overline{X}$ = 3.76) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำปีของมหาวิทยาลัย (ค่า $\overline{X}$ = 2.85)

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
29	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน	3.52	1.07	มาก
30	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมจัดทำแผนงบประมาณ โครงการประจำปีของฝ่าย, สาขาวิชา,สำนัก หรือ มหาวิทยาลัยฯ	3.65	.98	มาก
31	ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ระเบียบของมหาวิทยาลัย	3.44	1.11	ปานกลาง
32	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมจัดหลักสูตรของมหาวิทยาลัย	3.64	.93	มาก
33	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมดำเนินการจัดโครงการ/ กิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	3.87	.93	มาก
34	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานของ โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข ร่วมกัน	3.66	.97	มาก
35	ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมรับรู้และวางแผนการใช้งบประมาณ ของหน่วยงาน	3.47	1.02	ปานกลาง
36	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ภายในฝ่าย หน่วยงาน สาขาวิชา สำนัก หรือวิทยาลัยสงฆ์	3.40	1.14	ปานกลาง
	รวม	**3.58**	**1.02**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ =3.87) รองลงมาคือผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน (ค่า $\overline{X}$ = 3.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาจัดสรรงบประมาณภายในฝ่าย หน่วยงาน สาขาวิชา สำนัก หรือวิทยาลัย (ค่า $\overline{X}$ = 3.40)

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับการสร้างแรงจูงใจ

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
37	ผู้บริหารดูแลเรื่องที่พักให้บุคลากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ	2.88	1.30	ปานกลาง
38	ผู้บริหารดำเนินการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่างๆตามสิทธิ์ให้แก่บุคลากรอย่างสะดวกและรวดเร็ว	3.17	1.24	ปานกลาง
39	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานนอกสถานที่โดยจัดหายานพาหนะให้	3.16	1.28	ปานกลาง
40	ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสุขภาพอนามัยประจำปี	3.48	1.29	ปานกลาง
41	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของมหาวิทยาลัยให้น่าอยู่ และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	3.51	1.03	มาก
42	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตร เคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างบุคลกรภายในองค์กร	3.62	1.01	มาก
43	มีการดำเนินการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่บุคลากรตามระเบียบ เพื่อเป็นเกียรติและความภูมิใจในการทำงาน	3.18	1.17	ปานกลาง
	รวม	**3.28**	**1.18**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.7 การสร้างแรงจูงใจ พบว่า การสร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่า $\overline{X}$ = 3.28) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตร เคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างบุคลกรภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ =3.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของมหาวิทยาลัยให้น่าอยู่และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน (ค่า $\overline{X}$ = 3.51) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารดูแลเรื่องที่พักให้บุคลากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการ (ค่า $\overline{X}$ = 2.88)

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับความเชื่อมั่นในตนเอง

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
44	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวังท่านไม่ค่อยยอมแพ้ง่าย ๆ	4.05	.74	มาก
45	ท่านพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเองตามใจชอบหรือไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยง่าย	3.93	.71	มาก
46	ท่านสามารถใช้วิจารณญาณตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง	3.93	.72	มาก
47	เมื่อต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง ท่านตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อน-หลัง โดยไม่หวั่นไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์	3.91	.74	มาก
48	แม้จะมีเหตุการณ์ที่ทำงานเลวร้ายแต่ท่านก็มั่นใจว่าทุกอย่างจะดีขึ้น	3.96	.71	มาก
49	การทำงานเกือบทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็มีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ	4.02	.71	มาก
50	เมื่อใดที่มีเรื่องเครียดงาน ท่านจะเปลี่ยนสถานการณ์ให้เป็นเรื่องผ่อนคลายและสนุกสนานได้เสมอ	3.82	.71	มาก
51	บุคลากรกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นและเผชิญกับความจริง	3.82	.82	มาก
52	บุคลากรกล้ายอมรับข้อผิดพลาดและพร้อมจะแก้ไขให้ดีขึ้น	3.85	.80	มาก
53	บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.88	.78	มาก
54	บุคลากรให้ความร่วมมือกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ	3.84	.81	มาก
	รวม	**3.91**	**0.75**	**มาก**

จากตารางที่ 4.8 ความเชื่อมั่นในตนเอง พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.91) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร คือ เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวังไม่ค่อยยอมแพ้ง่ายๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 4.05) รองลงมา คือ การทำงานเกือบทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็มีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ (ค่า $\overline{X}$ = 4.02) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นและเผชิญกับความจริง (ค่า $\overline{X}$ = 3.82)

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับความเป็นอิสระ

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
55	บุคลากรสามารถกำหนดวิธีทำงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง	3.49	.99	ปานกลาง
56	บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างอิสระ	3.33	1.01	ปานกลาง
57	บุคลากรสามารถตัดสินใจแก้ปัญหางานรับผิดชอบด้วยตนเอง	3.52	.98	มาก
58	บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร	3.56	.94	มาก
59	บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร	3.55	1.02	มาก
	รวม	**3.51**	**.98**	**มาก**

จากตารางที่ 4.9 ความเป็นอิสระพบว่า ความเป็นอิสระของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเป็นอิสระของบุคลากร คือ ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 3.56) รองลงมา คือ ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร (ค่า $\overline{X}$ = 3.55) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สามารถกำหนดวิธีทำงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง(ค่า $\overline{X}$ =3.16)

ตารางที่ 4.10

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับการกำหนดภาระงานและเป้าหมายงานโดยความเห็นชอบร่วมกัน

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
60	การกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จน้อยมาก	3.48	1.03	ปานกลาง
61	การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงาน ทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น	3.92	.70	มาก
62	การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ทำให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น	3.84	.80	มาก
63	การกำหนดกรอบภาระงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานมากขึ้น	3.18	1.06	ปานกลาง
64	การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานทำให้วิธีการทำงานยุ่งยากลำบากมากขึ้น	2.17	.83	ปานกลา
65	เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นไปในทิศทางใด	4.20	.75	มาก
66	การกำหนดเป้าหมายงานร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น	3.79	.92	มาก
	รวม	**3.51**	**0.87**	**มาก**

จากตารางที่ 4.10 การกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกัน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันของบุคลากร คือ เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นไปในทิศทางใด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 4.20) รองลงมา คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงาน ทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น (ค่า $\overline{X}$ = 3.92) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จน้อยมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.48)

ตารางที่ 4. 11

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
67	คู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี	4.08	.94	มาก
68	การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ	3.62	.99	มาก
69	การมีคู่มือการทำงานที่ดีช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้	3.98	.82	มาก
	รวม	**3.89**	**0.92**	**มาก**

จากตารางที่ 4.11 มีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต พบว่า บุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.89) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีคู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 4.08) รองลงมา คือ การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ(ค่า $\overline{X}$ = 3.98**)** ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ (ค่า $\overline{X}$ = 3.62)

ตารางที่ 4.12

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ที่	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
70	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรจะใช้ระบบสื่อสารทั้งโทรศัพท์และอินเตอร์เน็ต	4.14	.68	มาก
71	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งในองค์กรและต่างองค์กร	4.15	.76	มาก
72	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน	4.13	.79	มาก
	รวม	**4.14**	**0.74**	**มาก**

จากตารางที่ 4.12 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 4.14) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร คือ มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรจะใช้ระบบสื่อสารทั้งโทรศัพท์และอินเตอร์เน็ต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ =4.15) รองลงมา คือ ระบบการติดต่อสื่อสารทีดีควรมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งในองค์กรและต่างองค์กร (ค่า $\overline{X}$ =4.14) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน (ค่า $\overline{X}$ =4.13)

ตารางที่ 4.13

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

ที่	รายการ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
73	ท่านทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎ ระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน	3.35	1.11	ปานกลาง
74	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันไม่ค่อยมีบทบาทต่อสังคมมากนัก	3.24	1.08	ปานกลาง
75	ท่านรู้สึกไม่สบายใจโดยไม่รู้สาเหตุ เมื่อเดินเข้ามาในสำนักงาน	3.07	1.17	ปานกลาง
76	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้ท่านมีความสุขในการทำงานมาก	3.60	.91	มาก
	รวม	**3.32**	**1.67**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.13 ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร พบว่า บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่า $\overline{X}$ = 3.32) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้มีความสุขในการทำงานมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ =3.60) รองลงมาคือ ความรู้สึกไม่สบายใจโดยไม่รู้สาเหตุเมื่อเดินเข้ามาในสำนักงาน (ค่า $\overline{X}$ = 3.07) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน (ค่า $\overline{X}$ =3.35)

ตารางที่ 4.14

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับการกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
77	กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น	2.88	1.30	ปานกลาง
78	ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ	3.90	.78	มาก
79	การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ในหน่วยงานทำให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น	3.82	.78	มาก
	รวม	**3.53**	**0.95**	**มาก**

จากตารางที่ 4.14 การกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน พบว่า การกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน คือ ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์ก็คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 3.90) รองลงมาคือ การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ในหน่วยงานทำให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น (ค่า $\overline{X}$ = 3.82) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น (ค่า $\overline{X}$ = 3.07)

ตารางที่ 4.15

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับสายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
80	การบริหารแบบสั่งการ (บนลงล่าง) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี	4.00	.78	มาก
81	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี	4.08	.71	มาก
82	การกระจายอำนาจ ทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน	3.38	1.04	ปานกลาง
	รวม	3.82	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.15 สายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ พบว่า สายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 3.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ = 4.08) รองลงมา คือ การบริหารแบบสั่งการ (บนลงล่าง) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี (ค่า $\overline{X}$ = 4.00) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การกระจายอำนาจทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน (ค่า $\overline{X}$ = 3.38)

ตารางที่ 4.16

แสดงค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ของระดับมีการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน

ที่	รายการ	$\overline{X}$	SD.	แปลผล
83	สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	4.24	.70	มาก
84	สัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์	3.72	1.06	มาก
85	การที่กลุ่มบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี	4.25	.78	มาก
	รวม	**4.07**	**0.85**	**มาก**

จากตารางที่ 16 มีการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่า $\overline{X}$ = 4.07) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การที่กลุ่มบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่า $\overline{X}$ =4.25) รองลงมาคือ สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ (ค่า $\overline{X}$ = 4.24) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์ (ค่า $\overline{X}$ =3.38)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากร

จากแบบสอบถามปลายเปิด (Opened Question) โดยการนำมาสังเคราะห์ในรูปแบบของพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถอธิบายประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.17
แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

หัวข้อ	รายการแสดงความคิดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากร	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ	คิดเป็นร้อยละของผู้ตอบ
1	การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ผู้บริหารทุกระดับชั้น ควรให้มีความยุติธรรมและความโปร่งใสอย่างแท้จริง	158	79
2	การจะให้เกิดความมั่นใจและภูมิใจในสถาบัน มจร. ผู้บริหารทุกระดับต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	139	69.50
3	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ควรจัดสวัสดิการพื้นฐาน เช่น การรักษาพยาบาลครอบครัว, การเบิกเล่าเรียนบุตรให้แก่บุคลากรให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัย	134	67
4	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ในรูปแบบสมาชิก/หักเงินบำรุงกองทุนรายปี/เงินค่าฌาปนกิจรายบุคคล	133	66.5
5	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนสวัสดิการในรูปแบบสะสมหุ้น -ให้โอกาสสมาชิกกู้ยืม	130	65
6	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ควรจัดสวัสดิการด้านบ้านพัก/ที่พักให้แก่บุคลากรที่มีความจำเป็น	126	63
7	จัดให้การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของแต่สายงาน พร้อมประกาศเป็นสาธารณะภายในองค์กรและมอบรางวัล ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ส่วนกลาง	78	39
8	ผู้บริหารควรชี้แจง-อบรมบุคลากรให้ทราบระเบียบข้อบังคับการบริหารงานบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข	59	29.5

จากตารางที่ 4.17 ค่าความถี่ของความคิดเห็นของข้อเสนอแนะ พบว่า การพิจารณาความดีความชอบประจำปีผู้บริหารทุกระดับชั้น ควรให้มีความยุติธรรมและความโปร่งใสอย่างแท้จริง มีความถี่ของจำนวนที่ตอบ 158 คิดเป็นร้อยละ 79 การจะให้เกิดความมั่นใจและภูมิใจในสถาบัน มจร. ผู้บริหารทุกระดับต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความถี่ของจำนวนที่ตอบ 139 คิดเป็นร้อยละ 69.50 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ควรจัดสวัสดิการพื้นฐาน เช่น การรักษาพยาบาล ครอบครัว, การเบิกเล่าเรียนบุตร ให้แก่บุคลากรให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัย ความถี่ของจำนวนที่ตอบ 134 คิดเป็นร้อยละ 67 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ในรูปแบบสมาชิก/หักเงินบำรุงกองทุนรายปี/เงินค่าฌาปนกิจรายบุคคลความถี่ของจำนวนที่ตอบ 133 คิดเป็นร้อยละ 66.5 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนสวัสดิการในรูปแบบสะสมหุ้น ให้โอกาสสมาชิกกู้ยืม ความถี่ของจำนวนที่ตอบ 130 คิดเป็นร้อยละ 65 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรจัดสวัสดิการด้านบ้านพัก/ที่พักให้แก่บุคลากรที่มีความจำเป็น ความถี่ของจำนวนที่ตอบ 126 คิดเป็นร้อยละ 63

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จากนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้บุคลากร ทั้งผู้บริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ จำนวน 40 คน จากทุกหน่วยงาน เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งได้ข้อมูลที่น่าสนใจ ดังนี้

ข้อที่ 1 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคของรูปแบบเป็นอย่างไร

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคของรูปแบบตามประเด็นที่พบ โดยมีข้อมูลอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลหลัก มีดังนี้

1.1 มีแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ยังไม่ปรากฏว่ามีรูปแบบที่ชัดเจน โดยที่การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นไปในลักษณะของการที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้และประสบการณ์ โดยไม่มีการวางแผนใดๆ บางครั้งอาจไม่ได้ตั้งใจ แต่เป็นไปเองโดยธรรมชาติ ตามสัญชาตญาณและการสะสมประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล ไม่มีการวางแผนใดๆและไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน

1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากร พบว่า

ในด้านโครงการสร้างอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงของการปรับปรุงโครงสร้างอาคารสถานที่ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร เช่น มีการปรับพื้นต่างๆระดับ ตีฝ้าเพดานใหม่ ทำพื้นใหม่ ทาสีใหม่ ปรับแสงสว่างให้เพียงพอ ติดตั้งพัดลมและเครื่องปรับอากาศ ทำให้ดูโล่งสบายตามากขึ้น

ปัญหาที่เจอคือ ในบางแห่งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานแออัด ทำให้ไม่สะดวกในการทำงาน และส่งผลเสียต่อสุขภาพของบุคลากร โดยเฉพาะหน่วยงานที่ไม่มีการจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่

ด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน แต่บางแห่งก็ยังไม่เพียงพอ พร้อมใช้ และพร่องประสิทธิภาพ การจัดเก็บไม่เป็นระบบ ทำให้ไม่สะดวกในการทำงาน ไม่มีโรงเก็บพัสดุที่เป็นกิจจะลักษณะ เช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่ง กล่าวว่า “วัสดุครุภัณฑ์เยอะ จนไม่เป็นระเบียบ ไม่เป็นหมวดหมู่ แล้วเวลาเก็บ ก็ไม่รู้ว่าทำไมถึงไม่ค่อยเก็บ ไม่ค่อยกลับมาอยู่ที่เดิม จะเสียเวลาตามหา”

ด้านทรัพยากรบุคคล พบว่า บุคลากรมีจำกัด ไม่สมดุลกับผู้ใช้บริการและภาระงานที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีภาระงานจำนวนมากซึ่งล้วนจำเป็น ทำให้จำเป็นต้องใช้วิธีการจัดสรรที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากไม่มีผู้สนใจสมัครมาทำ และบุคลากรที่ถูกจัดสรรส่วนใหญ่ไม่มีทักษะ/ความชำนาญ /ประสบการณ์ในภารกิจนั้นโดยตรง ตั้งฝึกงาน อบรม เพิ่มทักษะเป็นเวลาหลายเดือนหลายปี การจัดสรรคนไม่เหมาะกับขอบเขตงาน และไม่มีโอกาสได้เลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสม ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ไม่มีงบประมาณจ้างคนเพิ่ม โดยเฉพาะการจ้างตามคุณวุฒิที่รัฐกำหนดเป็นปัญหาของหน่วยงานระดับห้องเรียนและหน่วยวิทยบริการอย่างมาก

นอกจากนั้น ยังพบว่า อัตรากำลังบางแห่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรทำงานหนักเกินไป และใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าหน่วยงานหลักเช่นวิทยาลัยสงฆ์หรือวิทยาเขต ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเครียด ท้อแท้ ไม่มีความสุขในการทำงาน และต้องการเปลี่ยนงานด้วย ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ “งานมันหนักมาก จนเราไม่สามารถทำให้ทันได้ เจ้าหน้าที่น้อยเกินไป เชื่อมั้ย บางทีแค่งาน Rotine หรืองานสายปฏิบัติการยังต้องเอาบุคลากรสายวิชาการไปทำช่วย แต่ก็ยังไม่ทันเลย” อีกคนหนึ่งกล่าวว่า “บางที..รู้สึกว่าไม่ยุติธรรม ที่เราต้องทำงานหนักมากกว่า อยากไปที่สบายกว่าเหมือนกัน เพราะถ้าอายุมากขึ้น คงทำงานแบบนี้ไปไม่ไหว ทั้งสอนและทำงานสายปฏิบัติการไปด้วย” หรือ “ไม่ happy เรื่องภาระงาน ถ้ามีที่อื่นให้เลือก ก็ขอเลือกที่อื่นก่อน”

1.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร พบว่า หน่วยงานมีช่องทางการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปฏิบัติงานหลายช่องทาง แต่ยังดำเนินการไม่ชัดเจนเป็นระบบ เช่น แฟ้มเอกสารจะรู้เฉพาะคนที่ผ่านบ่อยๆหรือรับผิดชอบแฟ้มนั้นเท่านั้น หรือกรณีไม่มีที่เก็บเป็นหลักแหล่ง บางทีเกิดปัญหา อยากจะหามาดูก็หาไม่เจอ จัดไม่เป็นระบบ

1.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้การสนับสนุน พบว่า หน่วยงานมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านนี้อยู่มาก บุคลากรหลายคนได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและทีมงาน เช่น บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและทีมงาน โดยการแสดงออกถึงความรัก ความสามัคคี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การให้ความช่วยเหลือกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการนิเทศงาน สอนงาน ระบบพี่สอนน้อง เช่น คำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายคนที่ว่า “เรื่องของความเป็นกันเอง ระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ปฏิบัติการหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนมีความสนิทสนมกันดี อยู่กันแบบพี่แบบน้อง” “ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ถ้าหากเปรียบเทียบกับหน่วยงาน

ภาครัฐอื่นๆแล้ว อยู่กันแบบพี่น้องถ้อยทีถ้อยอาศัย เวลาใครจะไม่อยู่หรือมีธุระ ก็ช่วยเหลือกันได้ ถ้าไม่เหลือบ่ากว่าแรงจริงๆก็จะช่วยกันเป็นอย่างดี" "บางอย่างเราไม่รู้ ผู้ร่วมงานก็จะบอก มีเทคนิคใหม่ๆจะสอน ให้คำแนะนำได้ เหมือนเรามีประสบการณ์บ้างแล้ว หรือไม่ก็มาสอนเทคนิคการทำงานบ้าง"

อย่างไรก็ตาม การนิเทศงาน สอนงาน ระบบพี่เลี้ยงในการทำงานยังไม่เข้มแข็ง โดยมีความสัมพันธ์กับภาระงาน ในสถานการณ์ที่ภาระงานมาก จะมีการสื่อสาร นิเทศงาน สอนงานกันน้อย เนื่องจากทุกคนจะมุ่งทำงานแข่งกับเวลาเพื่อให้งานเสร็จ และการนิเทศงาน สอนงาน ยังไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานสับสนอยู่บ้าง

นอกจากนั้น ยังมีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ซึ่งพบว่า หัวหน้างานให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยให้ความเป็นกันเอง ห่วงใย เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ให้โอกาสบุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ทำงานด้วยความอิสระ ได้คิด ได้ตัดสินใจด้วยตนเอง ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ นำมาทดลองใช้ในหน่วยงาน และเมื่อการปฏิบัติงานมีปัญหา หัวหน้าก็จะให้คำปรึกษาแนะนำ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า "หัวหน้ามีความเป็นพี่เป็นน้องปกครองเหมือนอยู่บ้านเดียวกัน บริหารงานดี เอื้ออำนวยความสะดวก มีปัญหาสามารถคุยปรึกษาได้และให้คำแนะนำที่ดีแก่ลูกน้องได้" "หัวหน้าให้อิสระในการตัดสินใจทำกิจกรรมที่รับผิดชอบได้เลย ถ้าเป็นเรื่องทั่วไป เช่น สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ใครอยากทำอะไรก็สามารถทำได้เลย และมีการสนับสนุนเต็มที่ แต่ถ้าเป็นเรื่องของการทำงานที่ต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน มีการควบคุม ส่วนใหญ่คือให้ทำ ถ้าสงสัยก็ให้ถาม และมีข้อแนะนำเสมอ"

ถึงแม้หัวหน้าจะมีการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆข้างต้นก็ตาม แต่ยังไม่ได้สนับสนุนหรือส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งทำให้บุคลากรไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตน

1.5 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้โอกาส พบว่า ผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ โดยการให้โอกาสบุคลากรในหลายๆวิธีด้วยกัน ดังนี้

1) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้โอกาสบุคลากรได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ทราบหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่ทราบเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และยังไม่มีแนวทางปฏิบัติในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังไม่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาบุคคล เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2) การเพิ่มพูนทักษะความสามารถ พบว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้โอกาสบุคลากร ได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประชุมวิชาการภายในหน่วยงาน ให้โอกาสบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และให้โอกาสบุคลากรได้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีเพียงกลุ่มปฏิบัติการบางกลุ่มที่บอกว่ายังให้การสนับสนุนด้านการศึกษาน้อย และแนวทางการส่งเสริมบุคลากรภายหลังการศึกษายังไม่ชัดเจน

นอกจากนั้น การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง โดยข้อมูลจากการสนทนาพบว่า มีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาความรู้ ทั้งด้านบุคลากรและด้านองค์กร ดังนี้

2.1) ด้านบุคลากร พบว่า สาเหตุที่ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถน้อย เกิดจากความเหนื่อยล้าจากการทำงานหนัก และมีวันหยุดพักน้อย รายได้ไม่เพียงพอ ไม่ได้รับสิทธิ์ให้ลาศึกษาต่อโดยเฉพาะกลุ่มอัตราจ้าง ไม่สามารถขอทุนศึกษาต่อได้ ทั้งๆที่เป็นอัตราจ้างอยู่กับมหาวิทยาลัยมากว่า 10 ปีแล้ว

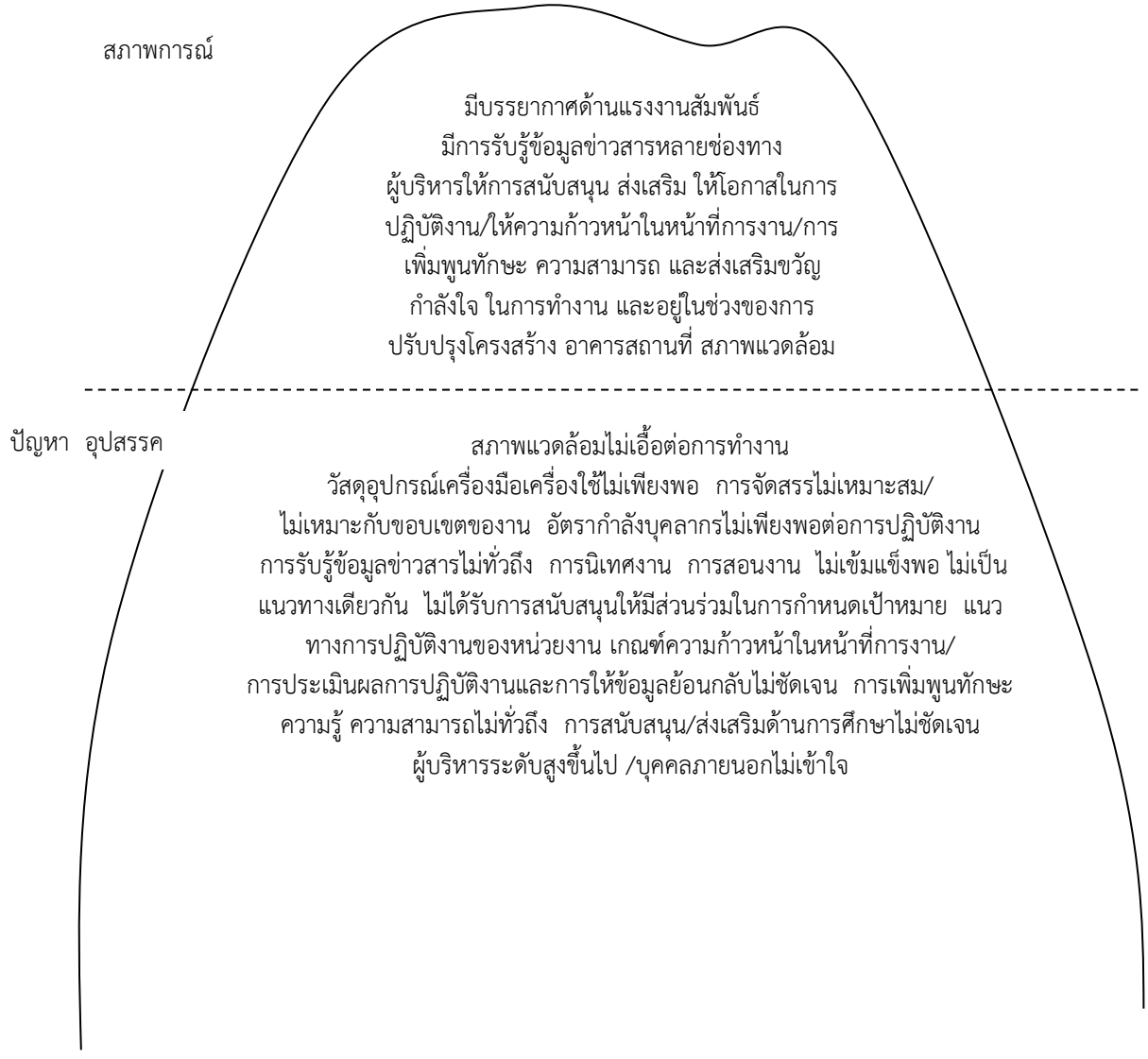
2.2) ด้านองค์กร พบว่า การกระจายข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความรู้ให้บุคลากรรับทราบไม่ทั่วถึง ทำให้บุคลากรที่ไม่ได้รับทราบข่าวสารเสียโอกาส และบางครั้งไม่ได้สอบถามความต้องการ ความพร้อมในการพัฒนาของบุคลากร ทำให้บุคลากรที่ได้รับโอกาส อาจอยู่ในสภาพร่างกายและจิตใจที่ไม่พร้อมต่อการพัฒนา ส่งผลให้การพัฒนาความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ

3) การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับ พบว่า ผู้บริหารเห็นความสำคัญเข้าใจ และให้การยอมรับการทำงานของบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า “ถ้ามีความชื่นชมยินดี เราก็จะมาชื่นชมยินดีกัน อาจเป็นในที่ประชุมหรือเวลาอยู่ด้วยกัน ถ้ามีข้อผิดพลาด หัวหน้าก็จะคุยเป็นการส่วนตัว แล้วบอกข้อผิดพลาด เหมือนบอกว่าควรแก้ไขแล้วก็ให้กำลังใจ” “ถ้าลูกน้องทำดีก็จะส่งเสริมพูดให้กำลังใจ แต่ถ้าผิดพลาดก็จะเรียกมาคุยว่า ผิดพลาดเพราะอะไร จะแก้ไขอย่างไรจึงจะไม่ให้เกิดขึ้นอีก ไม่ซ้ำเติม แต่จะให้กำลังใจ แล้วก็หาแนวทางแก้ไขให้ ถ้าเปิดเผยได้ก็จะเปิดเผย ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล”

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปและบุคคลภายนอก ยังไม่ให้ความสนใจและให้การยอมรับการทำงานของบุคลากร ซึ่งการไม่ได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปและบุคคลภายนอก ส่งผลให้บุคลากรท้อแท้ ไม่มีความสุข ขาดความพึงพอใจในการทำงานได้เช่นกัน โดยเฉพาะเสียงสะท้อนหรือมุมมองจากคนอื่นทำให้คนทำงานเสียขวัญขาดกำลังใจ ระดับผู้บริหารที่ไม่เข้าใจแทนที่จะมาช่วยเหลือ กลับมาวิจารณ์โดยอคติแทน

นอกจากนี้ ข้อมูลจากการศึกษาสภาพการณ์ ปัญหา อุปสรรค ของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยังพบว่า มีปัจจัยบางประการที่ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีงานหลัก มีปริมาณงานและภาระงานมาก มีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงานและคงอยู่ในหน่วยงาน ได้แก่ ความรักงาน การได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถจากการปฏิบัติงาน ความรู้สึกภาคภูมิใจและมีคุณค่าในตัวเอง และความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า “ถ้าพูดถึงเรื่องงานก็ โอ.เค.นะ มันมีความสุขอยู่แล้ว เพราะเป็นงานที่เราชอบ ได้ทำในสิ่งที่ชอบแล้วมีความสุข...สนุกกับงานนี้มาก” “การอยู่ในตำแหน่งหน้าที่นี้ ทำให้เรามีการพัฒนาตลอด เจอรูปแบบการให้บริการและเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ทำให้เรารู้อะไรหลายๆอย่างอีกเยอะ” “เรียนมาแล้วเอามาใช้ได้เต็มที่ อย่างเช่นการเงินและบัญชี และมีความสุขเพราะเพื่อนร่วมงานที่สนิทและคุ้นเคยกัน เรารู้สึกว่าผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะอยากอยู่ อยากทำงาน ...หากไปที่อื่นถึงงานไม่หนัก แต่ต้องไปปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานใหม่ ถ้าไปแล้วไม่มีความสุข ไม่ไปดีกว่า”

จากข้อมูล ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และปัญหา อุปสรรคของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามที่ได้กล่าวถึงเบื้องต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นภาพ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งได้ดังแสดงในภาพที่ 4.1 ต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 4.1 แสดงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่ 2 ท่านแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไร

ข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะนำเสนอตามประเด็นสำคัญที่พบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วยการจัดสรรทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ วัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้ การจัดสรรทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทน มีดังนี้

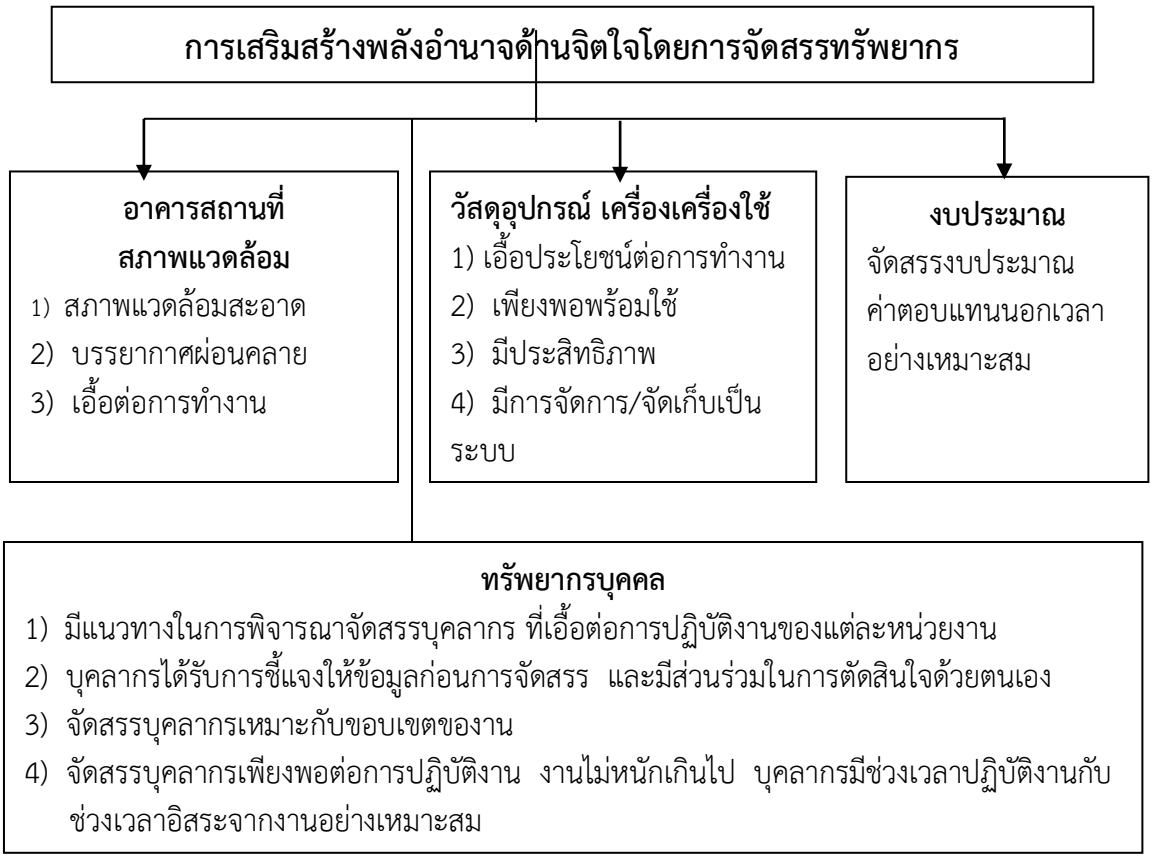
1) อาคารสถานที่สภาพแวดล้อม ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะอาด มีบรรยากาศผ่อนคลาย ไม่แออัด เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ควรจัดให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน เพียงพอและพร้อมใช้งาน มีประสิทธิภาพ มีการจัดการ/จัดเก็บที่เป็นระบบ

3) ควรมีการจัดสรรทรัพยากรบุคคล โดยมีแนวทางในการพิจารณาจัดสรรบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน บุคลากรที่ถูกจัดสรรได้รับการชี้แจง ให้ข้อมูล เหตุผล ความจำเป็นก่อนการพิจารณาจัดสรร เพื่อสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยตนเอง นอกจากนั้น ควรจัดสรรบุคคลให้เหมาะกับขอบเขตของงาน เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน งานไม่หนักเกินไป บุคลากรมีช่วงเวลาปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงานอย่างเหมาะสม

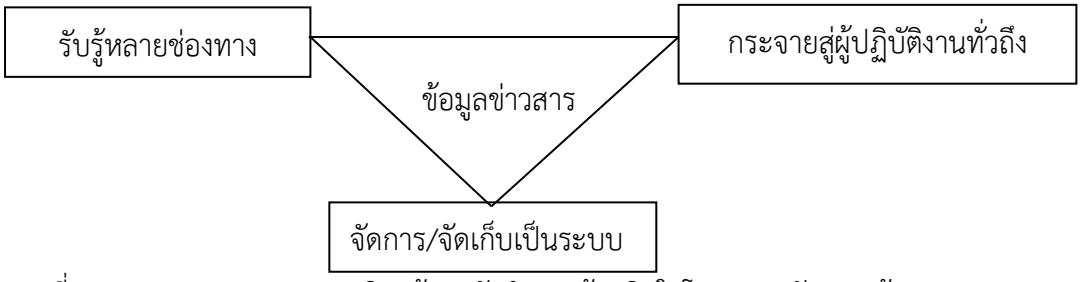
4) ควรมีการจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทน โดยจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการที่เหมาะสม มีการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่ควรขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความรู้สึกของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว เช่น หากต้องให้บุคลากรออกไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่ก็ควรจ่ายเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะให้ทุกกรณี ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานบริการสังคม งานบุญ งานตามจารีตประเพณีหรือศาสนา

ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.2



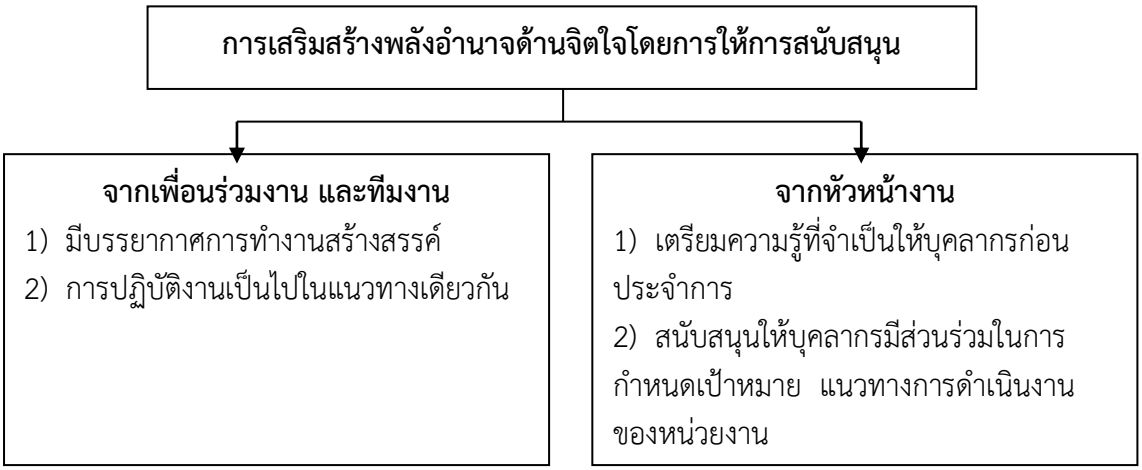
ภาพประกอบที่ 4.2 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ โดยจัดให้มีช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารหลายช่องทาง มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการ จัดเก็บข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.3



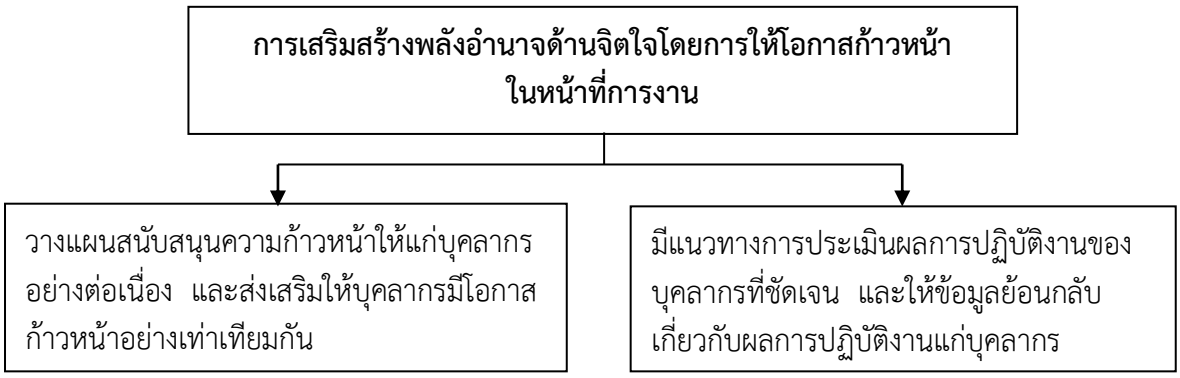
ภาพประกอบที่ 4.3 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ

2.3 ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้การสนับสนุน ทั้งรูปแบบของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และทีมงาน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องจัดระบบที่เตือนกันได้ เปิดใจเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนั้น ควรมีการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร เช่น การเตรียมความรู้ที่จำเป็นให้บุคลากรก่อนประจำการ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.4



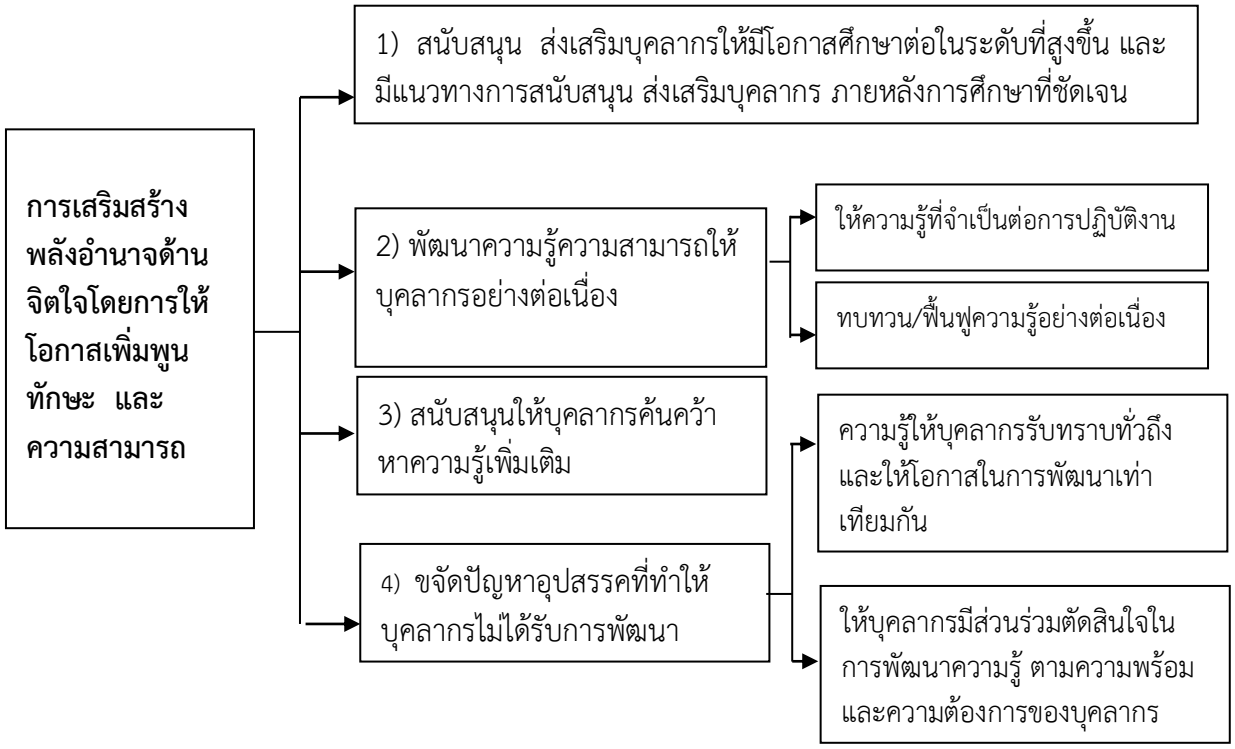
ภาพประกอบที่ 4.4 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้การสนับสนุน

2.4 ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้โอกาส โดยให้โอกาสมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น มีการวางแผน สนับสนุนความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.5



ภาพประกอบที่ 4.5 แสดงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นอกจากนั้นควรมีการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถให้แก่บุคลากร โดยการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีแนวทางการสนับสนุน/ส่งเสริมบุคลากรภายหลังการศึกษาที่ชัดเจนด้วย และมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุน/ส่งเสริมให้บุคลากรค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ขจัดปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความรู้ ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้อย่างเท่าเทียมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตามความพร้อมและความต้องการของบุคลากรเอง ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4.6



ภาพประกอบที่ 4.6 แสดงแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้โอกาสเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถ

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสามารถสรุปผล อภิปรายผลและ ข้อเสนอแนะทั่วไป ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งที่เป็นเพศบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นชายและหญิง ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 36 - 45 ปี ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานมาเป็นเวลา 5 - 10 ปี ในด้านส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการวิชาชีพ รองลงมาเป็นคณาจารย์

2) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการตระหนักในคุณค่าแห่งตน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจ

ส่วนในแต่ละด้าน พบว่า

2.1) ด้านการตระหนักในค่าแห่งตนของบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความตระหนักในค่าแห่งตน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอยู่ในลำดับแรก และลำดับท้ายสุดคือการเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่บุคลากรวิตกว่ามักจะทำไม่สำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแปลว่าบุคลากรไม่ค่อยวิตกกับกังวลกับงานที่ได้รับมอบหมายมากนัก

2.2) ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้ รองลงมาเป็นผู้ตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมประเทศชาติ ส่วนลำดับท้ายสุด คือการทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3) ด้านการให้โอกาส พบว่า มีการให้โอกาสแก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และลำดับที่อยู่ลำดับสุดท้ายของด้านนี้ คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำปีของมหาวิทยาลัย

2.4) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยลำดับต้นๆพบว่า ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัย รองลงมาคือผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ส่วนที่อยู่ลำดับสุดท้าย คือ

ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาจัดสรรงบประมาณภายในฝ่าย หน่วยงาน สาขาวิชา สำนัก หรือวิทยาลัยอยู่ในระดับ ปานกลาง เท่านั้น

2.5) ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารมีการเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตร เคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างบุคลกรภายในองค์กร และผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของมหาวิทยาลัยให้น่าอยู่และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และผู้บริหารดูแลเรื่องที่พักให้บุคลากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการที่อยู่ในระดับ ปานกลาง เท่านั้น

2.6) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร คือ เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวังไม่ค่อยยอมแพ้ง่ายๆอยู่ในลำดับแรก และที่อยู่ในลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นและเผชิญกับความจริงอยู่

2.7) ด้านความเป็นอิสระพบว่า ความเป็นอิสระของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความเป็นอิสระของบุคลากร คือ ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหารอยู่ในลำดับแรก และสามารถกำหนดวิธีทำงานในความรับผิดชอบด้วยตนเองอยู่ในลำดับสุดท้าย มีค่าระดับอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

2.8) ด้านการกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันของบุคลากร คือ เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นไปในทิศทางใด ส่วนการกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จน้อยมากอยู่ในระดับปานกลาง อยู่ในลำดับสุดท้าย

2.9) ด้านการมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต พบว่า บุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกด้านอยู่ในระดับมากใกล้เคียงกันทั้งหมด

2.10) ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร คือ มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรจะใช้ระบบสื่อสารทั้งโทรศัพท์และอินเตอร์เน็ตอยู่ในลำดับแรก ส่วนการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงานอยู่ในลำดับสุดท้าย

2.11) ด้านความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร พบว่า บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้มีความสุขในการทำงานมาก ส่วนที่อยู่ในลำดับบุคลากรทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน

2.12) ด้านการกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน พบว่า การกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยการกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน คือ ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์ก็คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ ส่วนเรื่องของกฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้นอยู่ในลำดับสุดท้าย

2.13) ด้านสายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ พบว่า สายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี ส่วนการกระจายอำนาจทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกันอยู่ในลำดับสุดท้าย

2.14) ด้านการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการที่กลุ่มบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี ส่วนเรื่องสัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์อยู่ในลำดับสุดท้าย

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลาก พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรไว้ว่า ควรมีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ผู้บริหารทุกระดับชั้นควรให้มีความยุติธรรมและความโปร่งใสอย่างแท้จริง การจะให้เกิดความมั่นใจและภูมิใจในสถาบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้บริหารทุกระดับต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ควรจัดสวัสดิการพื้นฐาน เช่น การรักษาพยาบาลครอบครัว, การเบิกเล่าเรียนบุตร ให้แก่บุคลากรให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ในรูปแบบสมาชิก/หักเงินบำรุงกองทุนรายปี/เงินค่าฌาปนกิจรายบุคคล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนสวัสดิการในรูปแบบสะสมหุ้น –ให้โอกาสสมาชิกกู้ยืม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ควรจัดสวัสดิการด้านบ้านพัก/ที่พักให้แก่บุคลากรที่มีความจำเป็น จัดให้การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของแต่สายงาน พร้อมประกาศเป็นสาธารณะภายในองค์กรและมอบรางวัล ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ส่วนกลาง ผู้บริหารควรชี้แจง-อบรมบุคลากรให้ทราบระเบียบข้อบังคับการบริหารงานบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

4. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบได้ดังนี้

4.1 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคของรูปแบบ ได้รับข้อมูลอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

1) มีแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่ปรากฏว่ามีรูปแบบที่ชัดเจน

2) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากร ทั้งในด้านโครงการสร้างอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงของการปรับปรุงโครงสร้างปัญหาที่เจอคือ ในบางแห่งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่สะดวก หน่วยงานส่วนใหญ่มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน บุคลากรมีจำกัด ไม่สมดุลกับผู้ใช้บริการและภาระงานที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้น ยังพบว่า อัตรากำลังบางแห่งไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรทำงานหนักเกินไป

3) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร พบว่าหน่วยงานมีช่องทางการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปฏิบัติงานหลายช่องทาง แต่ยังดำเนินการไม่ชัดเจนเป็นระบบ จัดไม่เป็นระบบ

4) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้การสนับสนุน บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและทีมงาน อย่างไรก็ตาม การนิเทศงาน สอนงาน ระบบพี่เลี้ยงในการ

ทำงานยังไม่เข้มแข็ง นอกจากนั้น ยังมีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า โดยหัวหน้างานให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้ความเป็นกันเอง ห่วงใย เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ให้โอกาสบุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถ ด้วยความอิสระได้คิด ตัดสินใจด้วยตนเอง ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ได้สนับสนุนหรือส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งทำให้บุคลากรไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตน

5) ผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ โดยการให้โอกาสบุคลากรในหลายๆวิธีด้วยกัน ทั้งในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่ ด้านเพิ่มพูนทักษะความสามารถ แต่มีปัญหาเรื่องการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรยังไม่ทั่วถึง ทั้งในเรื่องของบุคลากร ที่ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถน้อย รายได้ไม่เพียงพอ ไม่ได้รับสิทธิ์ให้ลาศึกษาต่อโดยเฉพาะกลุ่มอัตราจ้าง ไม่สามารถขอทุนศึกษาต่อได้ ด้านองค์กรนั้นมีการกระจายข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความรู้ให้บุคลากรรับทราบไม่ทั่วถึง เรื่องของการได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับนั้น ผู้บริหารเห็นความสำคัญ เข้าใจ และให้การยอมรับการทำงานของบุคลากร มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปและบุคคลภายนอก ยังไม่ให้ความสนใจและให้การยอมรับการทำงานของบุคลากร

4.2 แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับข้อมูลอ้างอิงจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

1) ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากร ประกอบด้วยการจัดสรรทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ วัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้ การจัดสรรทรัพยากรบุคคล และการจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทน ทั้งในเรื่องของอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การจัดสรรทรัพยากรบุคคล โดยมีแนวทางในการพิจารณาจัดสรรบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีการจัดสรรงบประมาณค่าตอบแทนที่มีการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด

2) ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ โดยจัดให้มีช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารหลายช่องทาง มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการ จัดเก็บข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

3) ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้การสนับสนุน ทั้งรูปแบบของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และทีมงาน ควรมีการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร

4) ควรมีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการให้โอกาส โดยให้โอกาสมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน มีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

5) ควรมีการเพิ่มพูนทักษะ ความสามารถให้แก่บุคลากร โดยการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีแนวทางการสนับสนุน/ส่งเสริมบุคลากร

ภายหลังการศึกษาที่ชัดเจนด้วย และมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตามความพร้อมและความต้องการของบุคลากรเอง

5.2 อภิปรายผล

การปรับปรุงสถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่แออัด รวมถึงการส่งเสริมให้การการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การจัดกีฬาประจำปี การทัศนศึกษาร่วมกัน ส่งผลให้เกิดพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์** ที่พบว่า การใช้โปรแกรมการสร้างพลังอำนาจในการออกกำลังกายมีส่วนช่วยให้นักศึกษาพยาบาลาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการออกกำลังกายและมีสมรรถภาพทางกายดีขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี สอดคล้องกับคณิต เขียววิชัย ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งพบว่าปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และรูปแบบการเสริมสร้างพังอำนาจเป็นกระบวนการเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้าน เช่นกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเอง กิจกรรมสะท้อนคิด และการประชุมเพื่อระดมความคิด เป็นต้น

นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับอำนาจ การได้รับโอกาส ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **กุหลาบ บึงไสย์** ที่ทำการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รองลงมาคือด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านการได้รับอำนาจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการสร้างความพึงพอใจในงานการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพ ครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตัวเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกมีคุณค่าในตนให้เกิดแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ**ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์** ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า สมการตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งพิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 102 ตัวบ่งชี้ จัดอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ดังนี้ ความพึงพอใจในงานการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตัวเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกมีคุณค่าในตน ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิง

โครงสร้างของตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า 27.51, df=61, p=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=.000, RMR=.03 แสดงว่า โมเดลตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความตรงเชิงโครงสร้าง

การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการ การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจภาควิชา การวางระบบการทำงานใหม่ การเพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จดหมายข่าว วารสาร เพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิด และเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับอาจารย์ การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับ**เพียงพร กันหารี** ได้วิจัยเรื่อง แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจภาควิชา 2) การวางระบบการทำงานใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จดหมายข่าว วารสาร เพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิด และเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับอาจารย์ 6) การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และนำองค์ประกอบทั้งหมดมากำหนดเป็นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ด้วยวิธีการแทรกเสริม 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน การเสริมสร้างในระดับทีมงานใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของวิทยาลัย ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ พบว่าพลังอำนาจอาจารย์เพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ประวิต เอราวรรณ์** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่พบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ (1)การปรับโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2)การวางแผนระบบการทำงานใหม่ (3)การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา(Dialog)เพื่อลดคามขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน(4) สร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร (5)การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7)การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการจำเป็นเหล่านี้นำมากำหนดเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ประกอบไปด้วยวิธีการแทรกเสริมอยู่ 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน การเสริมสร้างระดับทีมงาน ใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา และในระดับโรงเรียนใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือ และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ พบว่าพลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

1) ควรมีการกำหนดแผนงานในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน ทั้งในเรื่องของกลุ่มบุคคล สถานที่ แนวทาง/กิจกรรมพัฒนา ระยะเวลาหรือกำหนดการ

2) ควรเพิ่มหน่วยหน่วยงาน หรือพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

จากข้อมูลการวิจัยที่พบว่า อัตรากำลังกำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่ ยังไม่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนระบบข้อมูลข่าวสาร/สารสนเทศของหน่วยงานยังขาดประสิทธิภาพ และปัญหา/อุปสรรคด้านอื่นๆที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และการรับรู้ของบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ไม่มีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ตามที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น จึงขอนำเสนอผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้นำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ นำเสนอข้อมูลและแนวทางแก้ไข โดยจัดให้มีอัตรากำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างพลังอำนาจ และสร้างสมรรถในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรตามแนวทางของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

2) ด้านการปฏิบัติการ ควรมีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามแนวทางของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

3) ด้านวิชาการ นำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านวิชาการของหน่วยงานเพื่อให้

3.1) มีการพัฒนา ฟื้นฟูความรู้ทางวิชาการ ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพมากขึ้น

3.2) มีการนำผลการวิจัยและรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นไปใช้ปฏิบัติจริง โดยการนำรูปแบบไปใช้ให้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรดำเนินการโดยมีนโยบายการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งเชื่อว่า หากได้รับการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร และต่อองค์การ ดังนี้

ก) บุคลากรจะมีพลังอำนาจในตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทสู่วิชาชีพได้เร็วขึ้นและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

ข) หน่วยงานมีโอกาสพัฒนาสู่ความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

ค) จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะที่สนใจนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นไปใช้ จำเป็นต้อง

พิจารณาถึงสภาพการณ์ ความต้องการของบุคลากร และความเหมาะสมของบริบทของตนเองก่อนนำไปใช้

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาในรูปแบบของการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อเพิ่มปัจจัยบริบทในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สัมพันธภาพเชิงช่วยเหลือและไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม และการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพราะจะส่งผลให้การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเพิ่มขึ้นด้วย

2) ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์การ ระบบการให้รางวัล และความไว้วางใจ รวมถึงความยุติธรรมในองค์การ ที่มีผลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยราชวิทยาลัย

3) ควรมีการศึกษาโดยการสร้างเครือข่ายการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจและด้านอื่นไปใช้ และทำการติดตามประเมินผล

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

กุหลาบ บึงไสย์. **“การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3”**. บัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2551.

คณิต เขียววิชัย. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์. ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ธร สุนทรายุทธ. **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.

นิวัติ สุขรัตน์. **“การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสานักงานการประถมศึกษาสุพรรณบุรี”**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531.

นัยนา มั่งคั่ง. **“ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน”**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.

ประวิต เอราวรรณ์. **“การเสริมสร้างพลังอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม”**. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

_____. **“การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

ปรียา คงฤทธิ์ศึกษากร. **การให้บริการแนวทางการให้บริการประชาชน.** กรุงเทพมหานคร : ไอ.ซี.ซี. เนชั่นเนล, 2536.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2535.

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์. **“การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”**. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

พรเพ็ญ ขจรศิลป์. **“การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการกิจกรรมนักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”**. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

พัทยา สายหู. **ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกทางสังคม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เคล็ดไทย, 2517.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **รายงานการประเมินตนเอง ประจำปี 2551**, กรุงเทพมหานคร : กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี, 2551.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด. **รายงานประจำปี 2555**. ร้อยเอ็ด : แมคคลีนการพิมพ์, 2556.

รัตนา ลือวานิช. **“ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตภาคใต้”.** คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

วัฒนา พวงสวัสดิ์, **“ปัจจัยสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12”**. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ และคณะ. **การสร้างจิตสำนึกนักศึกษาเพื่อให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมผ่านทางหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา**. วิทยาลัยนานาชาติ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2548.

สุเมธ เดียวอิศเรศ. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.

อติพร ทองหล่อ. **รูปแบบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมชนก.** คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย. **การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช**. วารสารการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต. 12 : 14-24, 2541.

อารีรัตน์ หิรัญโต. **“แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัด กรมอาชีวศึกษา”**. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532.

อังศินันท์ อินทรกำแหง และทัศนา ทองภักดี, **การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ**. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549

อัจฉรา เนตรล้อมวงศ์. **“ผลการใช้บทบาทสมมติที่มีต่อความเชื่อมั่นในตนเอง”**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2538.

2. ภาษาอังกฤษ

Conger, J. A., & Kanungo, R. N., **The empowerment process : Integrating theory and practice**. Academy Management Review, 13(3), 1988.

Gave. P.B., **Webster’s third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. vol. I. New York : Merriam Webster, 1993.

Gibson, C., “A concept analysis of empowerment”. **Journal of Advanced Nursing**” 16, 1991.

Gunden, E., & Crissman, S., “Leadership skills for empowerment”. **Journal of Nursing Administration Quarterly**, 16 (3), 1992.

Gunden, E., & Crissman, S., “Leadership skills for empowerment”. **Journal of Nursing Administration Quarterly**, 16 (3), 1992.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., **The motivation to work** (12th ed.). New Brunswick : Transaction Publishers, 2010.

J. Webster Bride M.D., B.S. (Lond.), M.D., Ch.B. (Manch.) Article first published online:25 AUG 2005, Volume 28, Issue 3-4.

Laschinger, H. K. S., "A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: a review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations". **Nursing Administration Quarterly**, 20 (2) 1996.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P., "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction". **Journal of Organizational Behavior**, 25, 2004.

Maslow. **Motivation and Personality**, New York : Harper and Row Publishers, 1970.

Rosenberg & Pearlin, "Source: American Journal of Sociology", Vol. 84, No. 1 (Jul.,),

Short, P. M. & Rinehart, J. S., **Teacher empowerment and school climate**. Education, 113(4), 1993.

Stewart, A. M., **Empowering people**. London : Pitman, 1994.

Thomas, K. W., & Velhouse, B. A., "Cognitive element of empowerment". **Journal of Nursing Administration**, 23(1), 1990.

Tracy, D., **10 steps to empowerment: A common-sense guide to managing people.** New York : William Morrow Paperbacks; Reprint edition, 1990.

Wallerstein, N., & Bernstein, E., "Empowerment education : Frieze's ideas adapted to health education", **Health Education Quarterly** 15 (4), 1988.

3. สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

Honold, L., **A review of the literature on employee empowerment. Empowerment in Organizations,** 5(4), 1997.

http://www.medscape.com/viewarticle/525651_2.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บทความวิจัย

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Development of Psychological Empowerment Model for personal of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus

ผศ.ดร.วิทยา ทองดี
Assistant Professor Vitthaya Thongdee

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 5 แห่ง ในระดับผู้บริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ 200 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

ผลการวิจัย พบว่า

1) บุคลากรมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รองลงมาคือ ด้านการตระหนักในค่าแห่งตน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ

2) ผู้บริหารมีรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร ดังนี้ คือ 2.1) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ 2.2) การให้ข้อมูลข่าวสารเป็นระบบและหลายช่องทาง 2.3) การสนับสนุนบุคลากรทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร 2.4) การให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2.5) การเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ

คำหลัก : พลังอำนาจด้านจิตใจ

Abstract

This Research amt to 1) study a State of need development Psychology empowerment Model for personal of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus 2) to development Psychology empowerment Model for personal of Mahachulalongkornrajavidyalaya University in North-Eastern Campus. The samples included personnel at the Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Campus in North-Eastern of the 5 places which are the executive level Academic and Operation Number 200 / persons. The instruments are a questionnaires and interviews. Data of Quantitative were analyzed using analysis of basic statistics. In order of frequency, percentage, mean and standard deviation. Data of Qualitative analyzed by context content analysis.

The results of research found that:

1) The personnel have undergone psychological empowerment the overall average was high. Considering that it was found communication within the organization aspect highest mean score follow was the management to realize value of themselves aspect. The aspect least mean score was creation motivation.

2) Executives should have guided development of psychological empowerment personnel as follows : 2.1) the psychological empowerment by allocating resources to adequately and efficiently, 2.2) the information and multi-channel systems, 2.3) the support personnel from both colleagues and administrators, 2.4) to allow people to progress in the profession, 2.5) the Committee Ability to personnel in various forms and continuously meet the needs of the individual.

Keyword: Psychological Empowerment

คำนำ

การที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีคุณภาพสูงสุด และมีความเป็นเลิศทางวิชาการการ สามารถตอบสนองมหาวิทยาลัยด้านปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจได้ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานที่เน้นการกระจายอำนาจจากระดับสูง สู่ระดับกลาง และสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการและสายวิชาชีพ มีการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานและการตัดสินใจให้แก่บุคลากร โดยนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในองค์กรทางการศึกษา เช่น นำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้เสริมสร้างให้กับบุคลากรใน

มหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานวิชาชีพ โดยเฉพาะคณาจารย์ ซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษา ทั้งด้านการสอน อำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน รวมทั้งอบรมผู้เรียนให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพตามนโยบายและเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ดังนั้น บุคลากรในองค์กรต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้ สอดคล้องกับคำที่ว่า การศึกษาคือชีวิต ชีวิตคือการศึกษา ขณะเดียวกันในปัจจุบันสภาพทั่วไปของบุคลากรมีความหลากหลายและมีสถานภาพที่มีความแตกต่างกัน ความจำเป็นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพนั้น การพัฒนาบุคลากรด้วยเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จึงน่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตนเอง มีกำลังใจที่จะพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลโดยการถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และการจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร ซึ่งกรอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วยศักยภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ (บุคคล) และโอกาสในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (องค์กร) แล้วนำไปสู่ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ทัศนคติ, พฤติกรรม)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีการศึกษารูปแบบ หรือกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมทั้งศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบุคคลากร ดังนั้นผู้ทำวิจัยจึงต้องการศึกษาวิจัย เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาผ่านการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวม ทั้งในด้านสภาพความต้องการในการสร้างพลังอำนาจ การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจและการประเมินผลวิธีการใช้พลังอำนาจแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่จะมีผลทำให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเก่งอย่างมีสมรรถภาพ บริการวิชาการดีอย่างมีสุขภาพ บริหารดีอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยต่อไป

เครื่องมือและวิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Research) คือเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ วิทยาเขตขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย วิทยาเขตอุบลราชธานี วิทยาเขตนครราชสีมา วิทยาเขตสุรินทร์ วิทยาลัยสงฆ์เลย วิทยาลัยสงฆ์นครพนม วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์ ห้องเรียนจังหวัดร้อยเอ็ด หน่วยวิทยบริการจังหวัดมหาสารคาม และหน่วยวิทยบริการจังหวัดสกลนคร ทั้งในระดับผู้บริหาร,วิชาการและระดับผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ ประจำปีการศึกษา 2554 ทั้งสิ้น 322 รูป/คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทั้งผู้บริหาร วิชาการ และผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ ซึ่งได้ ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2554 รวมทั้งสิ้น 200 รูป/คน เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ

แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ ทั้งระดับผู้บริหาร, วิชาการและผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท

ผลการศึกษา

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งที่เป็นเพศบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นชายและหญิง ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 36 - 45 ปี ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานมาเป็นเวลา 5 - 10 ปี ในด้านส่วนใหญ่ เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการวิชาชีพ รองลงมาเป็นคณาจารย์

2) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการตระหนักในคุณค่าแห่งตน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสร้างแรงจูงใจ

ส่วนในแต่ละด้าน พบว่า

2.1) ด้านการตระหนักในค่าแห่งตนขอบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความตระหนักในค่าแห่งตนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากร ม.มหาจุฬาฯอยู่ในลำดับแรก และลำดับท้ายสุดคือการเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่บุคลากรวิตกว่ามักจะทำไม่สำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแปลว่าบุคลากรไม่ค่อยวิตกกับกังวลกับงานที่ได้รับมอบหมายมากนัก

2.2) ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้ รองลงมาเป็นผู้ตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมประเทศชาติ ส่วนลำดับท้ายสุด คือการทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3) ด้านการให้โอกาส พบว่า มีการให้โอกาสแก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และลำดับที่อยู่ลำดับสุดท้ายของด้านนี้ คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำปีของมหาวิทยาลัย

2.4) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยลำดับต้นๆพบว่า ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัย รองลงมาคือผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ส่วนที่อยู่ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาจัดสรรงบประมาณภายในฝ่าย หน่วยงาน สาขาวิชา สำนักหรือวิทยาลัยอยู่ในระดับ ปานกลาง เท่านั้น

2.5) ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารมีการเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตร เคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ระหว่างบุคลกรภายในองค์กร และผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของมหาวิทยาลัยให้น่าอยู่และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และผู้บริหารดูแลเรื่องที่พักให้บุคลากรอย่างเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการที่อยู่ในระดับ ปานกลาง เท่านั้น

2.6) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง พบว่า ความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากร คือ เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวังไม่ค่อยยอมแพ้ง่ายๆอยู่ในลำดับแรก และที่อยู่ในลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นและเผชิญกับความจริงอยู่

2.7) ด้านความเป็นอิสระพบว่า ความเป็นอิสระของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความเป็นอิสระของบุคลากร คือ ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหารอยู่ในลำดับแรก และสามารถกำหนดวิธีทำงานในความรับผิดชอบด้วยตนเองอยู่ในลำดับสุดท้าย มีค่าระดับอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

2.8) ด้านการกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกัน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการกำหนดภาระงานและเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันของบุคลากร คือ เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นไปในทิศทางใด ส่วนการกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จน้อยมากอยู่ในระดับปานกลาง อยู่ในลำดับสุดท้าย

2.9) ด้านการมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต พบว่า บุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยทุกด้านอยู่ในระดับมากใกล้เคียงกันทั้งหมด

2.10) ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า บุคลากรมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร คือ มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรจะใช้ระบบสื่อสารทั้งโทรศัพท์และอินเตอร์เน็ตอยู่ในลำดับแรก ส่วนการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงานอยู่ในลำดับสุดท้าย

2.11) ด้านความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร พบว่า บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้มีความสุขในการทำงานมาก ส่วนที่อยู่ในลำดับบุคลากรทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน

2.12) ด้านการกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน พบว่า การกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยการกำหนดกฎเกณฑ์มาจากทีมงาน คือ ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์ก็คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ ส่วนเรื่องของกฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้นอยู่ในลำดับสุดท้าย

2.13) ด้านสายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ พบว่า สายงานบังคับบัญชาเป็นแนวราบ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี ส่วนการกระจายอำนาจทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกันอยู่ในลำดับสุดท้าย

2.14) ด้านการพัฒนาสัมพันธภาพบุคลากรระหว่างกลุ่มงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการที่กลุ่มบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี ส่วน

เรื่องสัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์อยู่ในลำดับสุดท้าย

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรไว้ว่า ควรมีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ผู้บริหารทุกระดับชั้นควรให้มีความยุติธรรมและความโปร่งใสอย่างแท้จริง การจะให้เกิดความมั่นใจและภูมิใจในสถาบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้บริหารทุกระดับต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ควรจัดสวัสดิการพื้นฐาน เช่น การรักษาพยาบาลครอบครัว, การเบิกเล่าเรียนบุตร ให้แก่บุคลากรให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ในรูปแบบสมาชิก/หักเงินบำรุงกองทุนรายปี/เงินค่าฌาปนกิจรายบุคคล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯควรให้มีกองทุนสวัสดิการในรูปแบบสะสมหุ้น –ให้โอกาสสมาชิกกู้ยืม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ควรจัดสวัสดิการด้านบ้านพัก/ที่พักให้แก่บุคลากรที่มีความจำเป็น จัดให้การคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของแต่สายงาน พร้อมประกาศเป็นสาธารณะภายในองค์กรและมอบรางวัลณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาฯ ส่วนกลาง ผู้บริหารควรชี้แจง-อบรมบุคลากรให้ทราบระเบียบข้อบังคับการบริหารงานบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

อภิปรายผลการศึกษา

การปรับปรุงสถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่แออัด รวมถึงการส่งเสริมให้การการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การจัดกีฬาประจำปี การทัศนศึกษาร่วมกัน ส่งผลให้เกิดพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์** ที่พบว่า การใช้โปรแกรมการสร้างพลังอำนาจในการออกกำลังกายมีส่วนช่วยให้นักศึกษาพยาบาลาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการออกกำลังกายและมีสมรรถภาพทางกายดีขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี สอดคล้องกับคณิต เขียววิชัย ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งพบว่าปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและการบริหารจัดการมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และรูปแบบการเสริมสร้างพังอำนาจเป็นกระบวนการเสริมสร้างคุณลักษณะรายด้าน เช่นกิจกรรมรู้จักเข้าใจตนเอง กิจกรรมสะท้อนคิด และการประชุมเพื่อระดมความคิด เป็นต้น

นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับอำนาจ การได้รับโอกาส ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **กุหลาบ บึงไสย์** ที่ทำการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดย

ภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านการได้รับอำนาจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการสร้างความพึงพอใจในงานการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตัวเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกมีคุณค่าในตนให้เกิดแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ**ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์** ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า สมการตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งพิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 102 ตัวบ่งชี้ จัดอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ดังนี้ ความพึงพอใจในงานการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตัวเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกมีคุณค่าในตน ตามลำดับ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า 27.51, df=61, p=1.00, GFI=1.00, AGFI=0.99, RMSEA=.000, RMR=.03 แสดงว่า โมเดลตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความตรงเชิงโครงสร้าง

การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจโดยการ การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจภาควิชา การวางระบบการทำงานใหม่ การเพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จดหมายข่าว วารสาร เพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิด และเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับอาจารย์ การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับ**เพียงพร กันหารี** ได้วิจัยเรื่อง แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจภาควิชา 2) การวางระบบการทำงานใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จดหมายข่าว วารสาร เพื่อลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิด และเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับอาจารย์ 6) การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และนำองค์ประกอบทั้งหมดมากำหนดเป็นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ด้วยวิธีการแทรกเสริม 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน การเสริมสร้างในระดับทีมงานใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของวิทยาลัย ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าพลังอำนาจอาจารย์เพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ประวิต เอราวรรณ์** ได้

วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่พบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ (1) การปรับโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การวางแผนระบบการทำงานใหม่ (3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (Dialog) เพื่อลดคามขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน(4) สร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการจำเป็นเหล่านี้นำมากำหนดเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ประกอบไปด้วยวิธีการแทรกเสริมอยู่ 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน การเสริมสร้างระดับทีมงาน ใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา และในระดับโรงเรียนใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือ และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าพลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

สรุปและข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

1) ควรมีการกำหนดแผนงานในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน ทั้งในเรื่องของกลุ่มบุคคล สถานที่ แนวทาง/กิจกรรมพัฒนา ระยะเวลาหรือกำหนดการ

2) ควรเพิ่มหน่วยหน่วยงาน หรือพัฒนาทักษะสำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

จากข้อมูลการวิจัยที่พบว่า อัตรากำลังกำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนระบบข้อมูลข่าวสาร/สารสนเทศของหน่วยงานยังขาดประสิทธิภาพ และปัญหา/อุปสรรคด้านอื่นๆที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และการรับรู้ของบุคลากร ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ไม่มีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ตามที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น จึงขอนำเสนอผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้นำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ นำเสนอข้อมูลและแนวทางแก้ไข โดยจัดให้มีอัตรากำลังปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างพลังอำนาจ และสร้างสมรรถในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรตามแนวทางของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

2) ด้านการปฏิบัติการ ควรมีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามแนวทางของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านวิชาการ นำเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านวิชาการของหน่วยงาน เพื่อให้

3.1) มีการพัฒนา ฟื้นฟูความรู้ทางวิชาการ ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพมากขึ้น

3.2) มีการนำผลการวิจัยและรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นไปใช้ปฏิบัติจริง โดยการนำรูปแบบไปใช้ให้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรดำเนินการโดยมีนโยบายการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งเชื่อว่า หากได้รับการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากร และต่อองค์การ ดังนี้

ก) บุคลากรจะมีพลังอำนาจในตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทสู่วิชาชีพได้เร็วขึ้น และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

ข) หน่วยงานมีโอกาสพัฒนาสู่ความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

ค) จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะที่สนใจนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นไปใช้ จำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพการณ์ ความต้องการของบุคลากร และความเหมาะสมของบริบทของตนเองก่อนนำไปใช้

บรรณานุกรม

ธร สุนทรายุทธ. **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.

นิวัติ สุขรัตน์. **“การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสานักงานการประถมศึกษาสุพรรณบุรี”**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร), 2531.

นัยนา มั่งคั่ง. **“ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน”**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.

ประวิต เอราวรรณ์. **“การเสริมสร้างพลังอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม”**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. คณะครุศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N., **The empowerment process : Integrating theory and practice**. Academy Management Review, 13(3), 1988.

Gave. P.B., **Webster’s third new international dictionary unabridged with seven language dictionary**. vol. I. New York : Merriam Webster, 1993.

Gibson, C., “A concept analysis of empowerment”, **Journal of Advanced Nursing**” 16, 1991.

Gunden, E., & Crissman, S., “Leadership skills for empowerment”, **Journal of Nursing Administration Quarterly**, 16 (3), 1992.

ภาคผนวก ข

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์

หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วันที่ 7 กรกฎาคม 2558

เรื่อง การรับรองการใช้ประโยชน์ของผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

นมัสการ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

ข้าพเจ้า **นายชาญไชย พิมพ์คำ** ตำแหน่ง **ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตหนองคาย**

ชื่อหน่วยงาน/องค์กร/ชุมชน
ที่อยู่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย ตำบลค่ายบกหวาน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย
โทรศัพท์ .....โทรสาร.....
ขอรับรองว่า ได้มีการนำผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
เรื่อง

“การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

ซึ่งเป็นของผลงานวิจัยของ **ผศ.ดร.วิทยา ทองดี**
โดยนำไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

☐ การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ เช่น การบรรยาย การสอน การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
☐ การใช้ประโยชน์ด้านความรู้ในพระพุทธศาสนา
☐ การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เช่น งานวิจัยและ/หรืองานสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งประดิษฐ์
☑ การใช้ประโยชน์เชิงนโยบายหรือระดับประเทศ

☐ การใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของงานวิจัย/งานสร้างสรรค์
ช่วงเวลาที่นำไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2558 จนถึง สิงหาคม 2558 ซึ่งการนำผลงานวิจัย เรื่องนี้ไปใช้ประโยชน์นั้น ก่อให้เกิดผลดี ดังนี้

1) เป็นแนวทางในการสร้างกำลังใจให้เกิดแกบุคลากรในองค์กร
2) นำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ
3) นำผลการวิจัยไปเผยแพร่ต่อประชาชนทั่วไปผ่านเวปไซต์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ขอรับรองว่าข้อความข้างต้นเป็นจริงทุกประการ

ลงชื่อ .....
(นายชาญไชย พิมพ์คำ)
ตำแหน่ง **ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตหนองคาย**

หมายเหตุ: ท่านสามารถประทับตราของหน่วยงานในเอกสารนี้ได้ (ถ้ามี)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำผลจากโครงการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ในการวิจัยครั้งนี้มีกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร คือ

การจัดสัมมนาโดยเชิญบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคายเข้าร่วมเพื่อรับทราบแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากร

ภาคผนวก ค

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้ และกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาและผลที่ได้รับของโครงการ

ตารางเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่วางแผนไว้
และกิจกรรที่ได้ดำเนินการมาและผลที่ได้รับของโครงการ

กิจกรรม	ผลที่ได้รับ	บรรลุวัตถุประสงค์	โดยทำให้
1. เพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ทราบถึงข้อมูลสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ข้อที่ 1	ทำให้สามารถวิเคราะห์สภาพ ระดับความต้องการอันจะนำไปสู่การพัฒนาในอนาคตได้
2. พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 200 คน	ทราบถึงข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ข้อที่ 2	บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น โดยยึดองค์กรเป็นหลัก
3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	ทราบถึงข้อเสนอระดับปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง	ข้อที่ 1-2	ทำให้ได้ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. รายงานฉบับสมบูรณ์	ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยทั้ง 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) พัฒนารูปแบบการ	ข้อที่ 1-2	ได้รายงานการวิจัยที่มีคุณค่าสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เหมาะสม

	เสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		

ภาคผนวก ง
เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ
แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของบุคลากร และเพื่อประเมินการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากทุกท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาต่อไป

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 3 ตอนแบ่งเป็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งสายผู้บริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการวิชาชีพ ลักษณะคำถามเป็นแบบวัดระดับความคิดเห็น 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่เกิดผลเสียหายแก่ตัวท่าน ดังนั้น โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สถานภาพ
   - □ พระสงฆ์
   - □ คฤหัสถ์
2. เพศ
   - □ ชาย
   - □ หญิง
3. อายุ
   - □ 1. อายุ 25-35 ปี
   - □ 2. อายุ 36-45 ปี
   - □ 3. อายุ 46-55 ปี
   - □ 4. อายุ 56-60 ปี
4. วุฒิการศึกษา
   - □ 1. อนุปริญญา
   - □ 2. ปริญญาตรี
   - □ 3. ปริญญาโท
   - □ 4. ปริญญาเอก
   - □ 5. อื่นๆ (ระบุ).....

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

☐ 1. ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 2. 5-10 ปี ☐ 3. 11-15 ปี

☐ 4. 16-20 ปี ☐ 5. 21-25 ปี ☐ 6. 26 ปี ขึ้นไป

6. ตำแหน่ง

6.1 ผู้บริหารสายวิชาการ

☐ รองอธิการบดี ☐ ผู้ช่วยอธิการบดี ☐ ผู้อำนวยการ

☐ รองผู้อำนวยการ ☐ หัวหน้าสาขาวิชา ☐ อาจารย์

6.2 ผู้ปฏิบัติการสายวิชาชีพ

☐ หัวหน้าฝ่าย ☐ เจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ

ตอนที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านในประเด็นต่างๆของแต่ละข้อแล้วเขียนเครื่องหมาย √ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ท่านมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย					
2	แม้ว่างานที่รับผิดชอบจะเป็นงานที่ยากลำบาก ท่านก็มั่นใจว่าสามารถทำได้					
3	ท่านรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเมื่อได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
4	การเริ่มงานที่เป็นโครงการใหม่ท่านวิตกว่ามักจะทำไม่สำเร็จ					
5	ท่านได้รับการยอมรับจากลูกศิษย์ เพื่อนร่วมงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	หรือผู้บังคับบัญชา					
6	ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของภาระงานที่รับผิดชอบ					
7	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในสถานภาพการทำงาน					
8	ท่านมีความรู้สึกว่าได้ทุ่มเทให้กับการทำงาน					
9	ท่านมองเห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
10	ท่านมีความมั่นใจว่าสามารถทำตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานได้					
11	ท่านทำงานที่เป็นภาระหน้าที่ประจำได้ไม่ค่อยดีเพราะเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ					
12	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
13	ท่านตระหนักเสมอว่างานที่ทำนี้มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมประเทศชาติ					
14	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ท่านในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
15	ท่านได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้บริหาร					
16	ท่านมีความพึงพอใจในตำแหน่งงานปัจจุบัน					
17	ท่านได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
18	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถตนเอง					
19	ท่านสามารถทำงานด้วยความรับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดเวลา					
20	ท่านได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น					
21	ผู้บริหารมอบหมายให้ท่านทำงานที่ท้าทายความสามารถ					
22	ผู้บริหารให้ท่านได้เลือกปฏิบัติงานที่ท่านสนใจหรือมีความถนัด					
23	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม					
25	ผู้บริหารให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
26	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
27	ผู้บริหารมอบรางวัลหรือใบประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ					
28	ผู้บริหารจัดกิจกรรมคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำปีของมหาวิทยาลัย					
29	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการหรือสายปฏิบัติการวิชาชีพ วิชาชีพ					
30	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน					
31	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมจัดทำแผนงบประมาณโครงการประจำปีของฝ่าย, สาขาวิชา,สำนัก หรือมหาวิทยาลัยฯ					
32	ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบของมหาวิทยาลัย					
33	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมจัดหลักสูตรของมหาวิทยาลัย					
34	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย					
35	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน					
36	ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมรับรู้และวางแผนการใช้งบประมาณของหน่วยงาน					
37	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมพิจารณาจัดสรรงบประมาณภายในฝ่าย หน่วยงาน สาขาวิชา สำนัก					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	หรือวิทยาลัยสงฆ์					
38	ผู้บริหารดูแลเรื่องที่พักให้บุคลากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ					
39	ผู้บริหารดำเนินการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิ์ให้แก่บุคลากรอย่างสะดวกและรวดเร็ว					
40	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานนอกสถานที่โดยจัดหายานพาหนะให้					
41	ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสุขภาพอนามัยประจำปี					
42	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของมหาวิทยาลัยให้น่าอยู่ และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน					
43	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตร เคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร					
44	มีการดำเนินการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่บุคลากรตามระเบียบ เพื่อเป็นเกียรติและความภูมิใจในการทำงาน					
45	เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาและความผิดหวัง ท่านไม่ค่อยยอมแพ้ง่าย ๆ					
46	ท่านพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเองตามใจชอบหรือไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยง่าย					
47	ท่านสามารถใช้วิจารณญาณตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง					
48	เมื่อต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง ท่านตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไรก่อน-หลัง โดยไม่หวั่นไหวต่อคำวิพากษ์วิจารณ์					
49	แม้จะมีเหตุการณ์ที่ทำงานเลวร้ายแต่ท่านก็มั่นใจว่าทุกอย่างจะดีขึ้น					
50	การทำงานเกือบทุกอย่างจะมีปัญหาแต่ก็มีวิธีการแก้ปัญหาได้เสมอ					
51	เมื่อใดที่มีเรื่องเครียดงาน ท่านจะเปลี่ยนสถานการณ์ให้เป็นเรื่องผ่อนคลายและสนุกสนานได้เสมอ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
52	บุคลากรกล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็นและเผชิญกับความจริง					
53	บุคลากรกล้ายอมรับข้อผิดพลาดและพร้อมจะแก้ไขให้ดีขึ้น					
54	บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					
55	บุคลากรให้ความร่วมมือกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ					
56	บุคลากรสามารถกำหนดวิธีทำงานในความรับผิดชอบด้วยตนเอง					
57	บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างอิสระ					
58	บุคลากรสามารถตัดสินใจแก้ปัญหางานรับผิดชอบด้วยตนเอง					
59	บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร					
60	บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่จากผู้บริหาร					
61	การกำหนดกรอบภาระงานมีส่วนช่วยในการทำงานสำเร็จน้อยมาก					
62	การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดภาระงานทำให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น					
63	การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน ทำให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น					
64	การกำหนดกรอบภาระงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานหลีกเลี่ยงงานมากขึ้น					
65	การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานทำให้วิธีการทำงานยุ่งยากลำบากมากขึ้น					
66	เป้าหมายของหน่วยงานทำให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่าการทำงานนั้นไปในทิศทางใด					
67	การกำหนดเป้าหมายงานร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
68	คู่มือการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี					
69	การเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคู่มืออาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติขาดอิสระในการตัดสินใจ					
70	การมีคู่มือการทำงานที่ดีช่วยให้บุคลากรทำงานแทนกันได้					
71	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรจะใช้ระบบสื่อสารทั้งโทรศัพท์และอินเตอร์เน็ต					
72	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งในองค์กรและต่างองค์กร					
73	ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน					
74	ท่านทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎ ระเบียบที่ขัดต่อความเคยชิน					
75	ท่านคิดว่าหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันไม่ค่อยมีบทบาทต่อสังคมมากนัก					
76	ท่านรู้สึกไม่สบายใจโดยไม่รู้สาเหตุ เมื่อเดินเข้ามาในสำนักงาน					
77	เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนี้ช่วยให้ท่านมีความสุขในการทำงานมาก					
78	กฎเกณฑ์ในการทำงานก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานมากขึ้น					
79	ส่วนหนึ่งของข้อดีที่มีกฎเกณฑ์คือส่งผลให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ					
80	การร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ในหน่วยงานทำให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุขมากขึ้น					
81	การบริหารแบบสั่งการ (บนลงล่าง) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ดี					
82	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี					
83	การกระจายอำนาจ ทำให้เกิดปัญหาการทำงานของสายงานที่เกี่ยวข้องกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
84	สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
85	สัมพันธภาพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงานจะเป็นปัญหาการบริหารงานเพราะทำให้เกิดการต่อรองผลประโยชน์					
86	การที่กลุ่มบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยให้ประสานงานเป็นไปด้วยดี					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ
แก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ/ฉายา-นามสกุล.....
2. อายุ..... พรรษา.....คุณวุฒิ.....
3. ตำแหน่งทางการบริหาร.....
4. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
5. ตำแหน่งสายปฏิบัติการ.....
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานนี้.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ 1 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคของรูปแบบเป็นอย่างไรบ้าง ได้โปรดอธิบาย

.....
.....

ข้อ 2 ท่านแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย

.....
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ทองดี
หัวหน้าโครงการวิจัย

ภาคผนวก จ
ประวัติคณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการวิจัย

1. ผศ.ดร.วิทยา ทองดี

2. เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน : 3401200394115

3. ตำแหน่งปัจจุบัน : อาจารย์ภาควิชาหลักสูตรและการสอน

4. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
ตำบลโคกสี อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
โทร. 081-5928862 e-mail : vitt_05@hotmail.com

5. ประวัติการศึกษา

ปีที่จบ	ระดับ	อักษรย่อปริญญา	สาขาวิชา	ชื่อสถาบัน	ประเทศ
2518	น.ธ.เอก		แผนกธรรม	กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ	ไทย
2521	ป.ธ.3		แผนกบาลี	กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ	ไทย
2527		พกศ.	วิชาชีพครู	กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ	ไทย
2529		พม.	วิชาการศึกษา	กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ	ไทย
2532	ปริญญาตรี	พธ.บ.	การสอนสังคมศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	ไทย
2537	ปริญญาตรี	ศษ.บ.	ประถมศึกษา	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	ไทย
2546	ปริญญาโท	ศษ.ม.	เทคโนโลยีการศึกษา	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ไทย
2553	ปริญญาเอก	Ph.D.	Soc. Sc. (เน้นการบริหารการศึกษา)	Magadh University	India

6. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ

7. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละข้อเสนอการวิจัย

7.1 หัวหน้าโครงการวิจัย

พ.ศ.2550 วิจัยในชั้นเรียน เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการแสวงหาความรู้ของนิสิตชั้นปีที่ 2 ที่ศึกษารายวิชามนุษย์กับสังคม ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2550

พ.ศ. 2552 วิจัยในชั้นเรียน เรื่อง เจตคติต่อการศึกษาหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต 5 ปี ครุศาสตร์ นิสิตสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ชั้นปีที่ 2-3 ภาคการศึกษา ที่ 1 ปีการศึกษา 2552

พ.ศ. 2555 วิจัยในชั้นเรียน เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการอ่านเพื่อการเรียนรู้ของนิสิต ที่ศึกษารายวิชาการใช้ภาษาไทยสำหรับครูชั้นปีที่ 3

พ.ศ. 2554 การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจแก่ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พ.ศ. 2557 “ประสิทธิภาพการสอนวิชาพระพุทธศาสนาของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

7.2 ร่วมวิจัย

พ.ศ. 2548 วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติศาสนกิจของบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

พ.ศ. 2549 วิจัยเรื่อง “ 20 ปี :ภาพลักษณ์วิทยาเขตขอนแก่นในทัศนะของคณะสงฆ์ภาค 9 “

พ.ศ. 2550 วิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการรักษาศีลห้าของเด็กเยาวชนตำบลโคกสี อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น”

7.3 งานวิจัยที่กำลังดำเนินการ

พ.ศ. 2558 วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ของพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนภาตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้ร่วมวิจัย

1. นายสุนทร สายคำ
2. เลขหมายประจำตัวประชาชน : 3471200003722
3. ตำแหน่งบริหาร/วิชาการที่เป็นปัจจุบัน : รก.หัวหน้าฝ่ายห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. หน่วยงานที่สังกัด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
   โทร. 095-661-3809 email : http://www.
5. ประวัติการศึกษา

ปีที่จบ	ระดับ	อักษรย่อปริญญา	สาขาวิชา	ชื่อสถาบัน	ประเทศ
2531	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	ปวช.	ช่างไฟฟ้ากำลัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	ไทย
2533	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	ปวส.	ช่างไฟฟ้ากำลัง	วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ไทย
2541	ปริญญาตรี	อส.บ.	วิศวกรรมไฟฟ้ากำลัง	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ไทย
2548	ปริญญาโท	ศษ.ม.	เทคโนโลยีการศึกษา	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ไทย

ผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ ดร.ประยูร แสงใส

การศึกษา

1) ศาสนศึกษา
- หลักสูตรพระปริยัติธรรมสนามหลวง นักธรรมชั้นเอก
- เปรียญธรรม 4 ประโยค สำนักเรียนวัดอรุณราชวราราม เขตบางกอกใหญ่กรุงเทพมหานคร

2) มัธยมศึกษา
- มัธยมศึกษาตอนต้น (ระดับที่ 4) โรงเรียนผู้ใหญ่วัดนาคกลาง กรุงเทพมหานคร
- มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ.5) สายศิลป์ภาษา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มจร.กรุงเทพมหานคร

3) อุดมศึกษา
- พธ.บ. (ครุศาสตร์) รุ่นที่ 30 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
- M.A. in Ed. มหาวิทยาลัยปัญจาบจันฑิการ์หประเทศอินเดีย
- ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาหนังสือพิมพ์ Daryanand College จันฑิการ์หประเทศอินเดีย
- Ph.D. (Ed.) (การศึกษา) มหาวิทยาลัยปัญจาบจันฑิการ์หประเทศอินเดีย

4) ตำแหน่ง
- อาจารย์ประจำสาขาวิชาสังคมศึกษา
- ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
- ผู้ช่วยเลขานุการศูนย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

5) ผลงานเอกสารประกอบการสอน
- การวิจัยในชั้นเรียน
- การบริหารการศึกษาคณะสงฆ์
- หลักการและปรัชญาการศึกษา (เขียนร่วมกับ ผศ.ดร.สุวิน ทองปั้น)

6) งานวิจัย
- การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรมเพื่อขัดเกลาพฤติกรรมของนักเรียนและนักศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น (๒๕๕๗ : ได้รับทุนสนับสนุนจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มจร.)
- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเทศบาลตำบลห้วยผึ้ง อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (2555)
- การศึกษาติดตามผลพุทธศาสตรบัณฑิต รุ่นที่ 30/2526 (วิจัยร่วม 2541)
- การศึกษาการสอนคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2542 (วิจัยร่วม 2542)
- การศึกษามหาลัยในกับของรัฐ : กรณีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วิจัยร่วม 2543)

- ขบวนการพัฒนาพระสงฆ์ที่พึงประสงค์ตามพระธรรมวินัย (วิจัยร่วม 2545)
- เทคนิคการสอนวิชาภูมิศาสตร์กับพัฒนาการเรียนรู้ของนิสิตสาขาวิชาสังคมศึกษาปี่ที่ 3 (วิจัยในชั้นเรียน 2551)
- ผลการจัดการเรียนรู้รายวิชาเทคนิคการศึกษาระดับอุดมศึกษาของนิสิตชั้นปีที่ 3 โปรแกรมภาษาอังกฤษ กับรูปแบบการศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่น (วิจัยในชั้นเรียน 2552)
- การจัดการเรียนรู้ในรายวิชาหลักการและปรัชญาการศึกษาแบบอภิปรายกลุ่มย่อยในชั้นเรียน (วิจัยในชั้นเรียน ภาคการศึกษาที่ 2/2557) (วิจัยในชั้นเรียน 2558)