การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ
Developing the Morale Enhance Program for Teachers by Empowerment Process

ณัฐพงษ์ ภูชมศรี[1], ธนดล ภูสีฤทธิ์[2]
Nattapong Poochomsri[1], Thanalol Phuseerit[2]
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2562
Email : nps.nut@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1)เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2)เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 320 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูจากโรงเรียนต้นแบบ 2 แห่ง รวมจำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่ประเมินโปรแกรม จำนวน 7 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

---

[1]นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

[1]Graduate Student. Master of Education (Educational Administration and Development). Mahasarakham University, Thailand.

[2]คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

[2]Faculty of Education. Mahasarakham University, Thailand.

*ได้รับบทความ: 27 พฤษภาคม 2563; แก้ไขบทความ: 10 มิถุนายน 2563; ตอบรับการตีพิมพ์: 30 มิถุนายน 2563

Received: May 27, 2020; Revised: June 10, 2020; Accepted: June 30, 2020

1)หลักการ 2)วัตถุประสงค์ 3)เนื้อหา 4)วิธีการพัฒนา และ 5)การประเมินผล และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : 1. โปรแกรมเสริมสร้าง 2. ขวัญและกำลังใจของครู 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ

ABSTRACT

The objective of this article research were 1) to study the current state and the desirable state of the morale enhance for teachers in schools under the secondary educational service area office 21, 2) to developing the morale enhance program for teachers by empowerment process. Group sample was 320 administrators and teachers selected by stratified random sampling, key performances were 6 administrators and teachers from 2 pilot schools and 7 luminaries to assessed the program. Research instrument were questionnaire, interview and the program's suitability and possibility assessment form. Statistic used to analysis data were percentage, mean, standard deviation and priority needs index.

The research result were found that: 1. The current state of the morale enhance for teachers in schools under the secondary educational service area office 21 overall were at moderate levels, and the desirable state overall were at high levels. 2. The morale enhance program for teachers by empowerment process consisted 5 elements were 1) principle 2) objective 3) content 4) development method and 5) evaluation and the program have suitability assessed and possibility assessed both overall were at high levels.

Keywords : 1. Enhance Program 2. Teacher Morale 3. Empowerment

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การสนับสนุนปัจจัยและกระบวนการที่ช่วยในการทำงาน ที่จะส่งผลให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่หลักคือจัดการเรียนรู้ได้มีคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด สิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของครูคือขวัญและกำลังใจ หากครูได้รับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะไม่มีแรงจูงใจที่ไป

กระตุ้นให้เกิดการตั้งใจในการปฏิบัติงานจนเกิดการละเลยต่อหน้าที่ไม่เอาใจใส่ต่องานเท่าที่ควร อีกทั้งสภาพการณ์ปัจจุบันนโยบายจากส่วนกลางมีมากขึ้น ส่งผลให้ภาระงานของครูเพิ่มขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนขาดการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การทำงานของครูอยู่ในภาวะถดถอย เกิดการไม่เอาใจใส่ต่องาน และเกิดการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลในเชิงลบต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องมีเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจซื่อสัตย์ สามัคคี เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและเป็นสิ่งจูงใจให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าสังกัดใดก็ตาม จะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูในสถานศึกษามากยิ่งขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับครูผู้สอนและผู้บริหารเป็นอย่างมาก แต่ในปัจจุบันพบว่าครูได้รับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย ขาดแรงจูงใจในการทำงาน มีภาระงานที่เกินกำลังความสามารถ ขาดการสนับสนุนปัจจัยเทคโนโลยี ประกอบกับภาระหนี้สินมากจึงมีผลกระทบโดยตรงกับการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นครูควรได้รับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ถูกต้อง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 : 15) กล่าวว่าถ้าบุคคลในองค์กรเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง บางครั้งก็จะหยุดงาน หลบงาน ลาออก ซึ่งส่งผลเสียทำให้งานล่าช้าหรือเสียงานได้ ครูจะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ครูจะต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดี การที่บุคคลจะมีขวัญและกำลังใจได้ จำเป็นยิ่งที่จะต้องมีกระบวนการพัฒนาให้ตัวบุคคลเกิดความมั่นใจในตนเอง พัฒนาความสามารถที่มีและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีคุณภาพนั้น สอดคล้องกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามแนวคิดของ Tracy (1990 : 111) Scott & Jaffe (1991 : 214) และ Kinlaw (1999 : 5) ซึ่งได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้เป็นลำดับขั้นตอน ภายใต้ความหมายว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีพลังและทุ่มเทความสามารถให้กับการทำงาน โดยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจมาประยุกต์ใช้ โดยได้ออกแบบกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1)การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน 2)การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี 3)การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา และ 4)การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับครู ถ้าครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีก็จะส่งผลให้การ

ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและจะทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสถานศึกษา และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2.2 เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สำหรับผู้บริหารและผู้สนใจเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน หรือเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

3.2 ได้โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สำหรับผู้บริหาร ครูและผู้สนใจ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู และประยุกต์ใช้สำหรับบุคลากรในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดของโรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 46-47) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 88 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 99 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 68 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูสถานศึกษาต้นแบบที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู จำนวน 6 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ประเมินแนวทางโดยประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปรากฏผลดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	3.08	1.07	ปานกลาง	3.71	0.91	มาก
2. การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน	3.16	0.83	ปานกลาง	3.61	1.08	มาก
3. การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร	3.14	1.00	ปานกลาง	3.69	1.02	มาก
4. การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.21	0.90	ปานกลาง	3.62	1.14	มาก
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.13	1.11	ปานกลาง	3.85	1.30	มาก
6.การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ	3.26	0.73	ปานกลาง	4.15	1.03	มาก
รวม	**3.15**	**0.96**	**ปานกลาง**	**3.74**	**1.07**	**มาก**

จากตารางที่ 1 พบว่า การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.15) สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ($\overline{X}$ = 3.26)การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.21) และการพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน($\overline{X}$ = 3.16) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 3.74) สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ($\overline{X}$ = 4.15) การสร้างบรรยากาศที่ดีและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร($\overline{X}$ = 3.85) และการเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน($\overline{X}$ = 3.71) ตามลำดับ

5.2 โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1)หลักการ 2)วัตถุประสงค์ 3)เนื้อหา 4)วิธีการพัฒนา และ 5)การประเมินผล ประกอบด้วย 6 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน และโมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวม ประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงานโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ รวม 59 ชั่วโมง EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคีโดยการลงมือปฏิบัติ ประมาณ 3 เดือน หรือตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน 10 ชั่วโมง และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ใช้โปรแกรม และมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูยังไม่ได้มีการดำเนินการที่ชัดเจนและยังต้องการการ

พัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ นินทร์ลดาว ปานยืน (2559 : 63) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครยะลา พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

6.2 โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1)หลักการ 2)วัตถุประสงค์ 3)เนื้อหา 4)วิธีการพัฒนา และ 5)การประเมินผล ซึ่งมีบางส่วนที่สอดคล้องกับ พิมพิกา จันทไทย (2558 : 158) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1)ความสำคัญของโปรแกรม 2)วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3)โครงสร้างของโปรแกรม 4)วิธีดำเนินการพัฒนา 5)เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม และ 6)การประเมินผล

โปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย 6 โมดูล คือ โมดูลที่ 1 การสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ โมดูลที่ 2 การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการทำงาน โมดูลที่ 3 การเข้าใจบทบาทหน้าที่และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โมดูลที่ 4 การสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในองค์กร โมดูลที่ 5 การพัฒนาการทำงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน และโมดูลที่ 6 การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยโปรแกรมการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมประกอบด้วย EMPO 1 การสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้และฝึกปฏิบัติในองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครู และวางแผนการทำงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Tracy (1990 : 111) ทีได้อธิบายว่า ควรให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานและร่วมกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์การ และให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่นำมาใช้เป็นลำดับที่สอง คือ EMPO 2 การพัฒนาการมีส่วนร่วมในองค์กรและความสามัคคี โดยการลงมือปฏิบัติ ในการปฏิบัติงาน ได้มอบหมายให้ทุกคนทำงานเป็นทีม และให้ดูแลช่วยเหลือ ให้ทำงานด้วยความสามัคคีและมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับ Scott & Jaffe (1991 : 214) ซึ่งได้อธิบายว่า การส่งเสริมและการพัฒนาความร่วมมือในองค์กรผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิตและต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการเรียนรู้การทำงาน การแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องการความอิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจกระบวนการที่สาม คือ EMPO 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

เพื่อการพัฒนา โดยการนิเทศภายใน ในการทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติเพื่อทราบผล ปัญหา อุปสรรค และวิธีการที่ควรแก้ไข ดังนั้น ในการกระบวนการนี้ ผู้วิจัยจึงใช้การนิเทศภายใน โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และมีการติดตามให้คำปรึกษาโดยผ่านโปรแกรมแชท หรือโซเชียลมีเดีย เพื่อให้ครูสามารถซักถามข้อสงสัย และปรึกษาได้ตลอดระยะเวลาการใช้โปรแกรม สอดคล้องกับ Tracy (1990 : 111) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าประกอบด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน และ Kinlaw (1999 : 5) ที่ได้กล่าวถึง การประเมินผลและการปรับปรุงไว้ว่าเป็นการประเมินขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่นำมาใช้เป็นขั้นตอนที่สี่ คือ EMPO 4 การสร้างทีมงานหรือเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้จัดทำโปรแกรมโดยนำเสนอกิจกรรมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ไว้ โดยมุ่งหวังให้มีการสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้จะทำให้เกิดความเข้มแข็งโดยจะต้องมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ติดตามผลงาน และมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Scott & Jaffe (1991 : 214) ที่ได้นำเสนอการสร้างทีมงานไว้ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นเทคนิคที่วางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์ การสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.1.1 ผู้บริหารควรเปิดใจและมอบหมายให้ครูทุกคนให้ความร่วมมือในการศึกษาการวิเคราะห์ปัญหาด้านหนี้สิน และการดำเนินชีวิต และวางแผนการสร้างรายได้เสริมที่ไม่กระทบกับงานประจำ และเป็นงานที่มีความเหมาะสมไม่สร้างความเดือดร้อนให้นักเรียนหรือผู้ปกครอง และไม่ขัดกับจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

7.2.1 ระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกิจกรรมในโปรแกรม มีความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม

7.2.2 เอกสารประกอบการโปรแกรม ใบงาน และการทดสอบ สามารถค้นคว้าเพิ่มเนื้อหาหรือสร้างใบงานและแบบทดสอบเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษาที่นำโปรแกรมไปใช้

7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

7.3.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลขวัญและกำลังใจของครู

7.3.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจของครูเพื่อให้ระบบที่สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของครูได้อย่างเป็นรูปธรรม

8. เอกสารอ้างอิง

นันทร์ลดาว ปานยืน. (2560). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครยะลา.** การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยสำหรับครู.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.

พิมพิกา จันทไทย.(2558).**การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Herzberg, F. and other. (1959). **The Motivation to work.** New York : John Wiley and Sons.

Kinlaw, D.C. (1995). **The Practice of Empowerment : Making the Most of Human Competence**. United State of America : Gower Publishing Limited.

Scott, C.D. & Jaffe, D.T. (1991). **Empowerment : Building A Committed Workforce.** California : Kogan Page.

Tracy, D. (1990). **10Steps to Empowerment : A Common-Sense Guide to Managing People.** New York : William Marrow and Company.

9. คำขอบคุณ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.ธนดล ภูสีฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่แรกเข้าศึกษา จนบัดนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำความรู้ต่างๆ ไปปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตสืบต่อไป