



การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา



โดย
นายครองคน บำรุงเวช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF ADMINISTRATOR AND FLOW AT WORK OF
TEACHERS IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา

โดย นายครองคน บำรุงเวช

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์
อาจารย์ ดร. ชัตติยา ด้วงสำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ด้วงสำราญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

630620029 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารแบบมีส่วนร่วม, ความเพลินในงาน

นาย ทรงคน บำรุงเวช: การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 2) ความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 28 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ และความเพลินในงานตามแนวคิดของแบคเคอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มีชัณมิเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าชัณมิเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการร่วมทำ ด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน ด้านร่วมประเมินผลงาน และด้านการร่วมคิด

2) ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าชัณมิเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความเบิกบานใจในการทำงาน และแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

630620029 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : PARTICIPATIVE MANAGEMENT, FLOW AT WORK

MR. Krongkon BUMRUNGVETH : PARTICIPATIVE MANAGEMENT OF ADMINISTRATOR AND FLOW AT WORK OF TEACHERS IN SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA

Thesis advisor : Assistant Professor Saisuda Tiacharoen, Ph.D.

The Purposes of this research were to determine 1) participative management of administrator in school under the secondary educational service area office Phra Nakhon Si Ayutthaya 2) flow at work of teachers in school under the secondary educational service area office Phra Nakhon Si Ayutthaya 3) the relationship between the participative management of administrator and flow at work of teachers in school under the secondary educational service area office Phra Nakhon Si Ayutthaya. The sample was 28 schools under the secondary educational service area office Phra Nakhon Si Ayutthaya. There were 4 respondents from each school consisted of a school director or acting school director, a deputy director or acting deputy director and two teachers, totally 112. The research instrument was a questionnaire about the participative management based on Santi Boonpirom and flow at work based on Bakker. The statistical used for analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings of the research were as follow:

1) The participative management of administrator in school under the secondary educational service area office Phra Nakhon Si Ayutthaya, as a whole and each aspect were at a high level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; participative in action, participative in improving new ways of working, participative in acceptant the evaluating results, participative in evaluating and participative in thinking.

2) The flow at work of teachers in school under the secondary educational service area office Phra Nakhon Si Ayutthaya as a whole was at the highest level, When considered in each aspect, there were 2 aspects rated at the highest level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; work enjoyment and Intrinsic work motivation. The other aspect was at high level, it was absorption.

3) The relationship between the participative management of administrator and flow at work of teachers in school under the secondary educational service area office Phra Nakhon Si Ayutthaya was found correlated in moderate level at 0.01 of statistical significance which was positive correlated.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากความอนุเคราะห์ เอาใจใส่ และให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ด้วยดีเสมอมาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์ และ อาจารย์ ดร. ชัตติยา ด้วงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา ประธานกรรมการ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ให้คำปรึกษา ตลอดทั้งขอแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงคณาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ข้าพเจ้า ทำให้ผู้วิจัยประกอบสัมมาชีพได้อย่างภาคภูมิใจ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตในโอกาสนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร. ศรประภา สิริภักดิ์วิษ ดร. ธราธร บรรจง ดร. ลีลาพันธ์ รื่นกมล ศน. ชนิดตา ปุยงาม และ ศน. สุธาวัลย์ สมานหมู่ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้เครื่องมือในการวิจัยของข้าพเจ้ามีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ข้าราชการครู รวมถึงบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือในการประสานงาน ตลอดจนตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้จนกระทั่งการดำเนินการวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา น้องชาย คุณบุษรินทร์ ภรรยาคู่ชีวิตของข้าพเจ้า คุณลุง คุณป้า พ่อและแม่ครอบครัวตาเคะ ญาติสนิทมิตรสหายที่ข้าพเจ้าเคารพรัก ทั้งที่ได้เห็นและไม่ทันได้เห็นความสำเร็จของข้าพเจ้า เพื่อนนักศึกษาปริญญาโทรุ่นที่ 39 ตลอดจนเพื่อนครูโรงเรียนบางปะหันทุกท่าน สำหรับความรัก และความห่วงใยที่มีให้ข้าพเจ้าเสมอมา คุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบแต่บุคคลทั้งหลายที่ได้กล่าวถึง และขอขอบพระคุณกำลังใจทั้งหลายอันนำมาซึ่งการสำเร็จการศึกษาของข้าพเจ้า

ครองคน บำรุงเวช

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	11
สมมติฐานของการวิจัย.....	11
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
การบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	18
วิวัฒนาการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	18
ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	20
ปรัชญาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	23
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	24

ลักษณะและรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	32
ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม	35
ปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมบริหารและจัดการศึกษา	39
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม	40
ความเพลลนในงาน	41
ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับความเพลลน	42
ความหมายของความเพลลน	44
ความหมายและที่มาของความเพลลนในงาน	46
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเพลลนในงาน	48
ความสำคัญของความเพลลนในงาน	57
ปัจจัยแห่งการเกิดความเพลลนในงาน	58
ประโยชน์ของความเพลลนในงาน	61
การส่งเสริมความเพลลนในงาน	63
อุปสรรคของความเพลลนในงาน	64
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา	65
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
งานวิจัยในประเทศ	69
งานวิจัยต่างประเทศ	76
สรุป	81
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	82
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	82
ระเบียบวิธีวิจัย	83
แผนแบบการวิจัย	83

ประชากร	84
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	84
ผู้ให้ข้อมูล.....	84
ตัวแปรที่ศึกษา	85
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	87
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	88
สรุป.....	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	91
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา	93
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา	100
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความ เพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา.....	104
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	107
สรุปผลการวิจัย.....	108
อภิปรายผล.....	108
ข้อเสนอแนะ	117
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	117
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	118
ภาคผนวก.....	119

ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	120
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย	123
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย	130
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)	133
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	136
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	141
รายการอ้างอิง	148
ประวัติผู้เขียน	157



สารบัญตาราง

หน้า

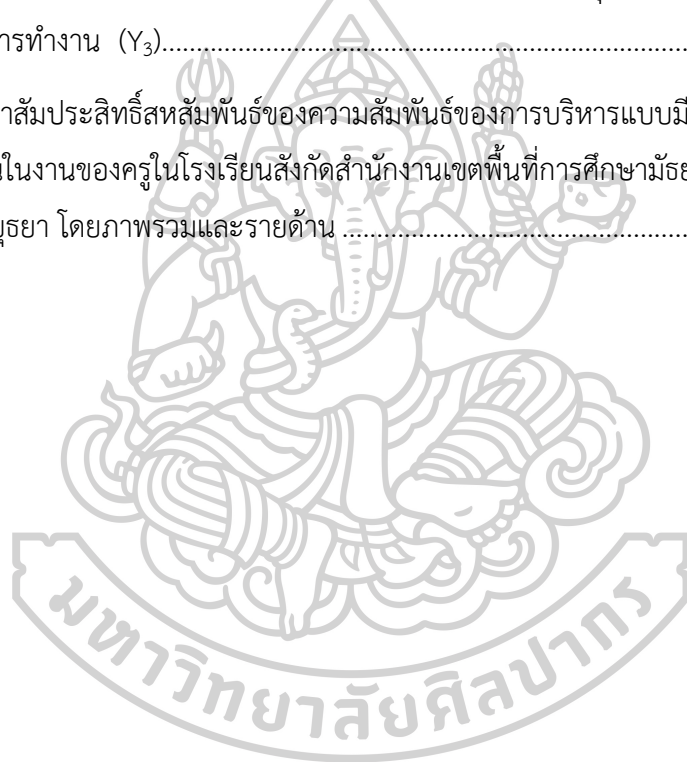
ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา	66
ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน	68
ตารางที่ 3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	92
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม (X_{tot}).....	94
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านการร่วมคิด (X_1).....	95
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านการร่วมทำ (X_2).....	96
ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านร่วมประเมินผลงาน (X_3).....	97
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน (X_4).....	98
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X_5).....	99
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวม (Y_{tot}).....	100

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลลนในงานของครูใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านความเป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกันกับงาน (Y₁)..... 101

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลลนในงานของครูใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านความเบกบานใจใน
การทำงาน (Y₂)..... 102

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลลนในงานของครูใน
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านแรงจูงใจภายในที่
เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Y₃)..... 103

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
กับความเพลลนในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมและรายด้าน 105



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	15
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	16
แผนภูมิที่ 3 ลักษณะของการมีส่วนร่วม	27
แผนภูมิที่ 4 ลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของแอนโทนี	30
แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทาย ทักษะ ความวิตกกังวลและความเบื่อหน่าย	50
แผนภูมิที่ 6 ความรู้สึกทั้ง 8 ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายและทักษะ	55



บทที่ 1

บทนำ

ภายใต้บริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาและความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศ ด้วยเหตุการณ์ภายนอกประเทศไทยนั้นเต็มไปด้วยตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ การรวมกลุ่มและความร่วมมือทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ การค้าเสรีในโลก รวมไปถึงความขัดแย้งของประเทศมหาอำนาจซึ่งแข่งขันกันเพื่ออิทธิพลของตน ซึ่งทำให้ความมั่นคงของโลกสั่นคลอน สร้างความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้บริบทเงื่อนไข และข้อจำกัดที่ประเทศไทยต้องเผชิญอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ส่งผลให้ประเทศไทยต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายหลักในการพัฒนาประเทศให้บรรลุผล เสริมสร้างให้ประเทศสามารถปรับปรุงจุดอ่อน ลดข้อจำกัดที่มีอยู่เดิม และพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับพลวัตและเงื่อนไขใหม่ของโลกเพื่อให้ประเทศไทยสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนที่มากขึ้นของโลกยุคใหม่¹ ส่งผลให้ประเทศไทยไม่อาจอยู่เฉยได้ จึงประกาศยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศตามวิสัยทัศน์ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ² โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการสร้างกำลังคนที่มีทักษะสำคัญจำเป็นในศตวรรษที่ 21 ตรงความต้องการของตลาดงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีองค์ความรู้ที่สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ และส่งผลให้ประเทศไทย

¹ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570." เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566, เข้าใจได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf.

² สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, "ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580," (เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2564). เข้าใจได้จาก https://sto.go.th/sites/default/files/2019-12/NS_PlanOct2018.pdf.

มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง³

การที่ประเทศไทยจะพัฒนาได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงได้ด้วยการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือในการสร้างกำลังคนของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นกำลังคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งองค์กรสมัยใหม่ควรมีการบริหารจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นคุณค่าของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในปัจจุบันเป็นยุคแห่งเศรษฐกิจฐานความรู้ หรือเป็นยุคที่ความรู้เป็นตัวจักรขึ้นสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจ ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย และผลักดันให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างครอบคลุมงานหลักขององค์กรในทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว⁴ ดังนั้นสถานศึกษาจึงเป็นองค์กรระดับฐานล่างที่สำคัญต่อการดำเนินบทบาทภารกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองเป้าหมายในการพัฒนาชาติ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำทักษะและความรู้ของตนไปใช้ในการดำเนินชีวิตให้มีความสุข และเป็นการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาของประเทศไทยเพื่อการแข่งขันและอยู่รอดภายใต้สังคมโลกต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 (ปัจจุบันแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562) มาตรา 6 ได้กำหนดความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษา ว่าต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยกำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้มาตรา 8(2) และในมาตรา 12 ให้ส่วนอื่นนอกเหนือจากรัฐ เช่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 15-16.

⁴ นันทรัตน์ เจริญกุล, "การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้," **วารสารครุศาสตร์** ปีที่ 38, ฉบับที่ 2 (พฤศจิกายน 2552 - กุมภาพันธ์ 2553).

และหน่วยงานทางการศึกษา มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีแนวทางการจัดการศึกษาว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ⁵ จัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ ผลิตกำลังคนที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับตลาดแรงงาน และเผชิญความท้าทายจากการขาดกำลังคน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมผู้สูงอายุ ประชาชนไทยเกิดทักษะในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การพลิกโฉมกำลังคนสมรรถนะสูง มีภาวะผู้นำสูง สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้⁶ สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นพัฒนาคนไทยในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งกายใจสติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน มีสุขภาพพลานามัยที่ดี รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มุ่งพัฒนาคนตลอดทุกช่วงชีวิต มีทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ยกระดับศักยภาพทักษะและสมรรถนะของแรงงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด พัฒนาผู้เรียนให้มีใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยการส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นๆเช่นรัฐ เอกชน ท้องถิ่น และชุมชน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน⁷ และยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ว่าด้วยการผลิตพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมุ่งผลิตกำลังคนที่มีทักษะจำเป็นตรงตามความต้องการของตลาดงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานที่จัดการศึกษาเพิ่มขึ้น และส่งเสริมการวิจัยพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ โดยเพิ่มสัดส่วนเงินลงทุนวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมต่างๆ สามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศได้ เกิดนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ที่ได้จดสิทธิบัตรและ

⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542," 10 สิงหาคม 2542, 2541-2546.

⁶ สำนักนายกรัฐมนตรี, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570."

⁷ สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, "ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580."

ทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ⁸

สภาพปัจจุบันของประเทศไทย พบว่าปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรและระดับการศึกษาของแรงงานไทยยังคงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยแรงงานปี พ.ศ. 2561 มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและต่ำกว่าร้อยละ 45 ของแรงงานทั้งหมด ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนจากการประเมินผลทั้งภายในประเทศ (O-NET) และเปรียบเทียบระหว่างต่างประเทศ (PISA) ยังคงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาระหว่างสถาบันการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และเมืองใหญ่ที่มีเศรษฐกิจดี และจังหวัดอื่นที่จนกว่ายังคงแตกต่างกันสูง การแก้ปัญหาของรัฐบาลทำได้จำกัดคุณภาพ/ประสิทธิภาพประชากร และพัฒนาเศรษฐกิจสังคมได้ในเกณฑ์ต่ำ รายได้ต่อหัวประชากรค่อนข้างต่ำ ถูกจัดเป็นประเทศรายได้ปานกลาง ดัชนีความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสังคม ดัชนีการพัฒนามนุษย์ ดัชนีการพัฒนาการศึกษาซึ่งรวมถึงผลการทดสอบเปรียบเทียบของไทยเทียบกับนักเรียนนานาชาติอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าหลายประเทศในเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของครูที่เป็นรูปแบบเก่าๆ ควรแก้ไขด้วยการปฏิรูปผู้บริหาร ครู อาจารย์ หลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผล จัดฝึกอบรมใหม่ให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นคนรักการอ่าน รักการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์เป็น สามารถทำงานและสอนแบบใหม่ได้ ขณะเดียวกันก็ควรเพิ่มผลตอบแทนและการให้แรงจูงใจครูควบคู่ไปกับการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติม และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง⁹ โรงเรียนจึงควรมีแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารที่ผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ทั้งการร่วมคิดเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และร่วมลงมือทำ รวมถึงร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นำไปสู่คุณภาพผู้เรียนที่พึงประสงค์¹⁰

ท่ามกลางภาระหน้าที่อันยิ่งใหญ่ของครูนอกเหนือจากคุณภาพของผู้สอนที่ต้องเสียสละและพัฒนาตนเองอยู่เสมอแล้ว ครูยังมีภาระงานอย่างอื่นนอกเหนือจากงานสอนและงานวิชาการ

⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2560), ฉ.

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล** (นนทบุรี: ภาพพิมพ์, 2563).

¹⁰ สันติ บุญภิรมย์, **นวัตกรรมการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552), 59-65.

ตัวอย่างเช่น ผู้สอนยังรับภาระงานทางด้านการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นภารกิจอีกประการหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และยังมีปัญหาการขาดแคลนผู้สอน อันส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา¹¹ การปฏิรูปปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานให้ครูจึงถือว่าเป็นประเด็นที่ท้าทายเนื่องจากอาชีพครูไม่ได้มีค่าตอบแทนสูงนักหากเทียบกับอาชีพอื่นๆ แต่หากครูได้รับการส่งเสริมให้มีอิสระ มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ร่วมกันกำหนดการสอน แนวทางการวัดผล และแนวทางการบริหารได้ จะทำให้ได้รับความยกย่องจากสังคมอย่างสูง และเกิดความก้าวหน้าในอาชีพได้หลายทาง ซึ่งในปัจจุบันครูไทยมีปัญหาต้องใช้เวลาในการสอนในห้องเรียนมากเกินไป อีกทั้งยังต้องทำงานธุรการมากด้วยและยังมีปัญหาเรื่องหนี้สินซึ่งเกิดจากการบริโภคสูงกว่าระดับรายได้ที่มี¹² เมื่อครูไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ประกอบกับสภาวะการณ์ซึ่งผู้ประกอบการอาชีพครูย่อมได้รับการคาดหวังจากสังคมสูง ทำให้ครูเกิดความเบื่อหน่ายและขาดความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอนอันจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนได้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูจึงเป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะครูเป็นแม่พิมพ์ของชาติและเป็นเป้าหมายที่จะผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ พันธกิจที่สำคัญนี้เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าครูต้องมีการอุทิศทุ่มเทพลังกายพลังใจ สติปัญญาและมีความยึดมั่นผูกพันในงาน¹³ จากสภาวะการณ์ที่กล่าวมา สะท้อนว่าครูจะปฏิบัติงาน ได้ดีต้องอาศัยความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีสมาธิจดจ่อในงานที่ทำ มีความผูกพันในงานที่ทำ มีเป้าหมายชัดเจนและมีความสุขหรือสนุกกับงานที่ทำ จึงจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ¹⁴

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น นับว่าแนวทางการบริหารจัดการของผู้บริหารมีความสำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรได้ เพื่อให้เกิดคุณภาพในการจัดการ

¹¹ พฤกษา เครือแสง, "คุณภาพการศึกษาไทย กับมาตรฐานการบริการสาธารณะของรัฐ," วารสารนักบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558).

¹² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างไร* (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2559), 799-844.

¹³ อรพินทร์ ชูชม สุภาพร ธนะชานันท์ และทัศนาก ทองภักดี, *ปัจจัยเชิงเหตุและผลของภูมิคุ้มกันทางจิตของเยาวชน* (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 75-79.

¹⁴ A.J. Schmidt, J.D. Shernoff, and M. Csikszentmihalyi, *Individual and situational factors related to the experience of flow in adolescence: A multilevel approach* (New York: Oxford University, 2007), 542-558.

เรียนการสอน และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่าหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สามารถเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้สอนได้ อีกทั้งการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย¹⁵ โดยการบริหารโรงเรียนด้วยวิธีการและแนวคิดแบบเดิมนั้น ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนจะถูกควบคุมในด้านนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานส่วนกลางหรือโดยหน่วยงานตัวแทนจากส่วนกลาง ทำให้โรงเรียนไม่มีอิสระในการดำเนินการ การบริหารจัดการของแต่ละสถานศึกษาจึงไม่ตรงกับความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของแต่ละโรงเรียน อีกทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะครู ไม่ได้มีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียนน้อย การจัดการศึกษายุคใหม่จึงควรให้อิสระในการดำเนินการแก่โรงเรียน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน กำกับดูแล และส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน¹⁶ หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงาน และร่วมปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องด้วยครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อโรงเรียนเพิ่มขึ้น ด้วยความเชื่อว่าโรงเรียนจะดีขึ้นได้โดยการปฏิบัติหน้าที่ของตน เมื่อครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อดึงเอาศักยภาพสูงสุดที่ตนมีออกมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ จดจ่อกับงานที่ห้ามองว่างานเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งที่ตนต้องเอาชนะให้ได้ ความมุ่งมั่นในการทำงานนี้สามารถทำให้ครูปฏิบัติงานได้โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย เกิดความรู้สึกสนุกและเพลิดเพลินกับการทำงานจนรู้สึกถึงเวลาในการปฏิบัติงานที่ผ่านไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้เกิดขึ้นโดยมีพื้นฐานมาจากความภาคภูมิใจในศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง ที่ต้องการเอาชนะอุปสรรคหรือปัญหาต่างๆ ซึ่งแบคเคอร์ (Bakker) นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรชาวเนเธอร์แลนด์ เรียกว่า "ความเพลินในงาน" (Flow at work)

ความเพลินในงาน ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของความผูกพันในงาน ซึ่งหมายถึงสภาวะทางจิตใจของบุคคลเชิงบวกที่มีต่องาน รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนเองมีความหมาย มีแรงบันดาลใจที่จะ

¹⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G Miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice** (New York: Random House, 1978), 391-393.

¹⁶ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 1, "คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน **School Base Management : SBM**," เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.yala1.go.th/web/activity/newsfile/3732/1396254747.pdf>.

ทำงานต่อไป เป็นอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นอย่างคงทน ทำให้บุคคลเกิดความขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรคและความยากลำบาก มีความทุ่มเทและกระตือรือร้นในการทำงาน ภูมิใจในสิ่งที่ตนทำ และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน กล่าวคือมีความผูกพันกับงานสูงสามารถปฏิบัติงานได้ ยาวนานโดยรู้สึกที่เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรที่มีความผูกพันในงาน จะมีความคิดสร้างสรรค์ มากขึ้นปฏิบัติงานได้มากขึ้นและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น¹⁷ จากเหตุผล ดังกล่าว การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความเพลินในงานจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญในการบริหารงานของ ผู้บริหารที่มีต่อขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ จัดการเรียนการสอนที่เพิ่มขึ้นและคุณภาพของผู้เรียนที่ตอบสนองกับเป้าหมายการพัฒนาชาติด้วย ทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

จากการศึกษาในปัจจุบัน พบว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาซึ่งเป็นหนึ่งในความมุ่ง หมายและหลักการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ไม่สามารถดำเนินการได้ อย่างแท้จริง เนื่องด้วยข้อจำกัดทางวัฒนธรรมของคนไทยซึ่งมีลักษณะของการขาดความเหนียวแน่น ขาดความสามัคคีกัน ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของตนที่มีต่อการจัดการศึกษา ทำให้ขาดส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา อีกทั้งอุปนิสัยรักพวกพ้อง และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันจนไม่ตระหนักถึงประโยชน์ ของสังคมโดยรวม ดังนั้นการกระจายอำนาจทางการศึกษา อาจเป็นช่องทางแสวงหาผลประโยชน์ ของผู้มีอิทธิพลได้หากขาดการควบคุมที่ดีพอ¹⁸ โดยโรงเรียนนับเป็นองค์การที่มีส่วนสำคัญในการ พัฒนาขีดความสามารถของประเทศ ในฐานะเป็นองค์การที่รับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการขับเคลื่อน การศึกษา แต่ในระยะเวลาที่ผ่านมา คุณภาพการศึกษามีสภาพต้อยลง โครงสร้างองค์การรวมถึงระบบ ที่มีการรื้อปรับใหม่ ไม่สามารถทำให้เกิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาในทางปฏิบัติมากนัก วัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีการปรับเปลี่ยน จึงไม่มีส่วนช่วยให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา ยิ่งไปกว่านั้น ปัญหาความเหลื่อมล้ำเชิงคุณภาพการศึกษาของไทยยังปรากฏความแตกต่างมากขึ้น ปัญหาขาดแคลน ครู ปัญหาด้านทรัพยากร ปัญหาด้านงบประมาณ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่ห่างไกล กระบวนการ ขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ชาติ ส่งผลให้ครูต้องรับมือกับความไม่

¹⁷ A.B. Bakker and E. Demerouti, "Towards a model of work engagement," *Career Development International* 13 (2008): 209-223.

¹⁸ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *การคิดเชิงสร้างสรรค์*, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย , 2556), 11-15.

สะดวกในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการเรียนรู้ในสถานศึกษาต้องเปลี่ยนไปจากเดิม¹⁹ หากผู้บริหารปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารองค์กรโดยใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารและกำหนดทิศทางของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ให้อิสระและให้อำนาจในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆแก่บุคลากรมากขึ้น โดยเฉพาะครูซึ่งเป็นฟันเฟืองที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ย่อมทำให้ครูมีความกระตือรือร้นและภาคภูมิใจในศักยภาพของตนเองมากยิ่งขึ้น เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และมองว่าการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จ เปรียบเสมือนรางวัลตอบแทน และมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นต่อโดยไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย ซึ่งมวลประสบการณ์ที่มีคุณภาพของครูนี้ สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดความเพลินในงาน²⁰

สภาพปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประสบปัญหาในการดำเนินงาน ได้แก่การวางแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของหน่วยงานไม่สอดคล้องและไม่ครอบคลุมกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน การปฏิบัติงานต่างๆล่าช้าและไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดการส่งเสริมพัฒนาให้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ขาดแผนการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว การกำกับติดตามการปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง ประชาชนและผู้ปกครองส่วนใหญ่ยังไม่ได้เข้าถึงและมีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษา อีกทั้งบุคลากรยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน²¹ สภาพปัญหาเช่นนี้เกิดจากการบริหารที่ยังขาดประสิทธิภาพ ไม่ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการดำเนินงาน ไม่เปิดกว้างให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการคิดและวางแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่างๆทำให้การกระจายงานตามภาระงานของแต่ละภาคส่วนไม่ตรงกับภารกิจของกลุ่ม และทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า อีกทั้งยังไม่มีเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเสนอแนะแนวทางการทำงานใหม่ๆ ยังทำให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับความท้าทายในปัจจุบัน ส่งผลให้กลยุทธ์บางประการของสำนักงาน

¹⁹ ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา, "ชุมชนเรียนรู้ของครูเพื่อศิษย์," **ข่าวประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ** ฉบับที่ 307 (2557): 1-2.

²⁰ A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," **ScienceDirect Vocational Behavior** 72 (2008): 400.

²¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา, "แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2565-2568," เข้าถึงเมื่อ 16 มี.ค. 2566, เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/1D50R01rtSx0BzZvcYzNk_c26CGJnze_nb/view.

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยายังไม่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการสภาพการบริหารอย่างขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนทั้งในด้านการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ร่วมยอมรับผลการประเมิน จนกระทั่งมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นนี้ ได้ส่งผลให้ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดลดลงด้วย สภาพปัญหาในการบริหารของหน่วยงานต้นสังกัดเช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสังกัดด้วย สะท้อนให้เห็นได้จากผลการประเมินดัชนีความก้าวหน้าของคนด้านการศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งมีอันดับลดต่ำลงในปี พ.ศ. 2562 โดยจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีอันดับผลการประเมินความก้าวหน้าของคนด้านการศึกษาอยู่อันดับที่ 17 ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2560²² แต่จากการประเมินผลการประเมินความก้าวหน้าของคนด้านการศึกษาในปี พ.ศ. 2562 พบว่าอยู่ในลำดับที่ 20²³ จาก 77 จังหวัดทั่วประเทศ โดยมีอันดับผลการประเมินดัชนีความก้าวหน้าของคนด้านการศึกษาดตกลงมา 3 ลำดับ สอดคล้องกับรายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจากผลการทดสอบ O-NET ประจำปีการศึกษา 2562 ทั้งระดับชั้น ม.3 และ ม.6 พบว่าผลการทดสอบ O-NET ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต3 ลดลงหากเทียบกับผลการทดสอบ O-NET ประจำปีการศึกษา 2561 โดยในปีการศึกษา 2562 นักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต3 ระดับชั้น ม.3 มีผลคะแนนเฉลี่ยรวม 4 วิชาใน อยู่ที่ 38.24 คะแนน ขณะที่ในปีการศึกษา 2561 นักเรียนระดับชั้น ม.3 มีผลคะแนนเฉลี่ยรวม 4 วิชาที่ 39.88 คะแนน ซึ่งแสดงถึงคะแนนเฉลี่ยที่ลดลง 1.64 คะแนน สอดคล้องกับผลการทดสอบ O-NET ของนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต3 ระดับชั้น ม.6 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยลดลงเช่นกัน โดยผลคะแนนเฉลี่ยรวม 4 วิชา ในปีการศึกษา 2562 อยู่ที่ 33.89 คะแนน ขณะที่ในปีการศึกษา 2561 นักเรียนระดับชั้น ม.6 มีผลคะแนนเฉลี่ยรวม 4 วิชาที่ 37.15 คะแนน ซึ่งแสดงถึงคะแนนเฉลี่ยที่ลดลง 3.26 คะแนน²⁴ ซึ่งผลการประเมินของนักเรียนดังกล่าวนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

²² สำนักงานนายกรัฐมนตรี, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570."

²³ กองพัฒนาข้อมูลและตัวชี้วัดสังคม สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ดัชนีความก้าวหน้าของคน ประจำปี 2562 (กรุงเทพฯ: บี.ซี.เพรส, 2562), 30.

²⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต3, "รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2563," (เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.spmnonthaburi.go.th/main/sites/default/files/report2020-012.pdf>).

พระนครศรีอยุธยาที่ลดต่ำลง เนื่องจากบุคลากรในสังกัดล้วนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหาร ส่งผลให้นโยบายต่างๆจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บริหารนั้นไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงที่ครูเผชิญอยู่ ทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่เกิดความเพลินในการปฏิบัติงาน ไม่รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่ อีกทั้งยังไม่ได้ปฏิบัติงานต่างๆด้วยความความเบิกบานใจ และส่งผลต่อแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอนที่ลดต่ำลงด้วย จากสภาพดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับปรุงกระบวนการในการบริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารควรใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะครูซึ่งเป็นบุคลากรส่วนสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผลงาน ร่วมยอมรับในผลการประเมิน และร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ เพื่อจุดประกายให้ทุกคนที่เข้ามาร่วมงานได้เกิดความหยิ่งรู้ในงานตามบทบาทหน้าที่ของตน และพร้อมที่จะทำงานควบคู่ไปกับผู้บริหารอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งผู้บริหารที่ชาญฉลาด ต้องพยายามใช้ศักยภาพของบุคคลในด้านต่างๆให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระดับสูงได้²⁵ อีกทั้งยังส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความผูกพัน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและปฏิบัติงานด้วยความสุข สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยต่อไป

จากสภาพปัญหาข้างต้น จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้ทราบแนวในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารที่เป็นการสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม และส่งเสริมให้ครูผู้สอนในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเพลินในงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้สำเร็จโดยใช้ศักยภาพสูงสุดที่ตนมี มองทุกอุปสรรคหรือปัญหาเป็นความท้าทายที่ต้องเอาชนะให้ได้ พัฒนาครูให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีสมรรถนะ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอน ตอบสนองการพัฒนาผู้เรียนตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป

²⁵ สันติ บุญภิรมย์, นวัตกรรมการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552), 59-65.

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อทราบความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางของการแสวงหาคำตอบและแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับใด
2. ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับใด
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบสำหรับงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (System approach) ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์ก และ ออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย²⁶ โดยแนวคิดดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานองค์กรที่ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการปฏิบัติงาน และผลผลิตขององค์กร ภายใต้ความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งโรงเรียนเองในฐานะองค์กรหนึ่ง ย่อมมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมภายนอก (Environment) ซึ่งส่งผลทางตรงและทางอ้อมกับโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ หรือสภาพการเมืองการปกครองของประเทศ โดยแนวคิดดังกล่าวได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ นโยบายการศึกษา บุคลากรทางการศึกษา งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ จากนั้นโรงเรียนได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนผ่านกระบวนการต่างๆ (Transformation Process) ได้แก่ การบริหารงาน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ซึ่งเป็นกระบวนการของการแปลงปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เกิดเป็นผลผลิต (Outputs) ที่ประสงค์ไว้ กล่าวคือสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของสังคม ซึ่งผลของการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหรือปรับปรุง หากการจัดการศึกษาของโรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นของสังคมได้ ก็จะทำให้เกิดการสนับสนุนต่อไปในอนาคต แต่หากการดำเนินงานนั้นไม่ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็น ก็จะทำให้เกิดความต้องการใหม่ป้อนเข้าสู่ระบบเป็นวงจรต่อไปไม่สิ้นสุด กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดีขึ้นต่อไป

สำหรับการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น นับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในด้านการบริหารงาน ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลายแนวคิดดังที่ผู้วิจัยได้ศึกษา เช่น อาร์นสไตน์ (Arnstein) ได้ใช้อำนาจในการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ในการบ่งบอกถึงระดับมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม 2) การมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือบางส่วน 3) การมีส่วนร่วมโดยแท้จริงคือมีอำนาจและบทบาทมาก²⁷ แอนโทนี (Anthony) ได้ระบุบุคลิกที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า 1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยยึด

²⁶ Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed (California: SAGE, 2022), 23-26.

²⁷S.R. Arnstein, "A ladder of Citizen Participation," **Journal of the American Institute of Planners** No.4 (July 1969): 216-224.

ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก (subordinate involvement) 2) การตัดสินใจต้องเป็นเรื่องสำคัญ (involvement in important decisions or issue) 3) มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (shared authority) ²⁸ ส่วน โคเฮนและอัฟฮอฟฟ์ (Cohen & Uphoff 1980) ได้จำแนกรูปแบบหรือขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision making) 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation in Implementation) 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Participation in Benefits) 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation)²⁹ สวานส์เบิร์ก (Swansburg) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ 1) การไว้วางใจกัน (Trust) 2) ความผูกพันที่จะปฏิบัติ (Commitment) 3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals and objectives) 4) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy)³⁰ สันติ บุญภิรมย์ ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย 1) การร่วมคิด 2) การร่วมทำ 3) การร่วมประเมินผลงาน 4) การร่วมยอมรับในผลของการประเมิน 5) การร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่³¹

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความเพลินในงาน (Flow at work) ได้มีผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎีไว้หลากหลาย เช่น ซิกเซนตีมิฮายยี (Csikszentmihalyi) นักจิตวิทยาชาวฮังการี ผู้เป็นต้นกำเนิดของแนวคิดเกี่ยวกับความเพลิน ได้แบ่งปัจจัยของความเพลินเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน (There are clear goals in every step of the way) 2) ทราบผลตอบรับจากการกระทำทันที (There is immediate feedback to one's actions) 3) สมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ (There is a balance between challenges and skill) 4) การผสมผสานของการกระทำและการรับรู้ (Action and awareness are merged) 5) มีสติจดจ่ออยู่ในสิ่งที่ทำ (Distraction are excluded from consciousness) 6) ไม่เกรงกลัวต่อความล้มเหลว (No worry of failure) 7) การสูญเสียการรับรู้ถึงตัวตน (Self-consciousness disappears) 8) การรับรู้ของเวลาที่บิดเบือน (The sense of time becomes distorted) 9) ทำกิจกรรมด้วยความสุขและมีเป้าหมายในตนเอง (The activity becomes autotelic) เป็นความสุขในจากการปฏิบัติงานที่

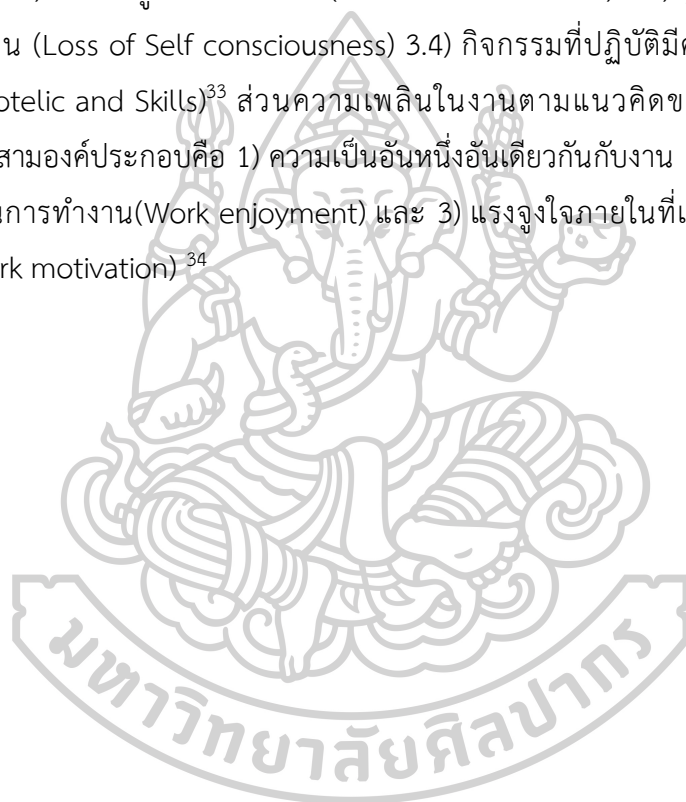
²⁸ William P. Anthony, **Participative Management** (Massachusetts: Addison-Wesley, 1978), 13.

²⁹ J.M. Cohen and N.T. Uphoff, "Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity Through Specificity," **Word Development** 8, 3 (1980).

³⁰ Russell C. Swansburg, **Management and Leadership for Nurse Manager**, 2nd ed (Boston Jones and Bartlett Publishers, 1996), 391-393.

³¹ สันติ บุญภิรมย์, **นวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552), 62-63.

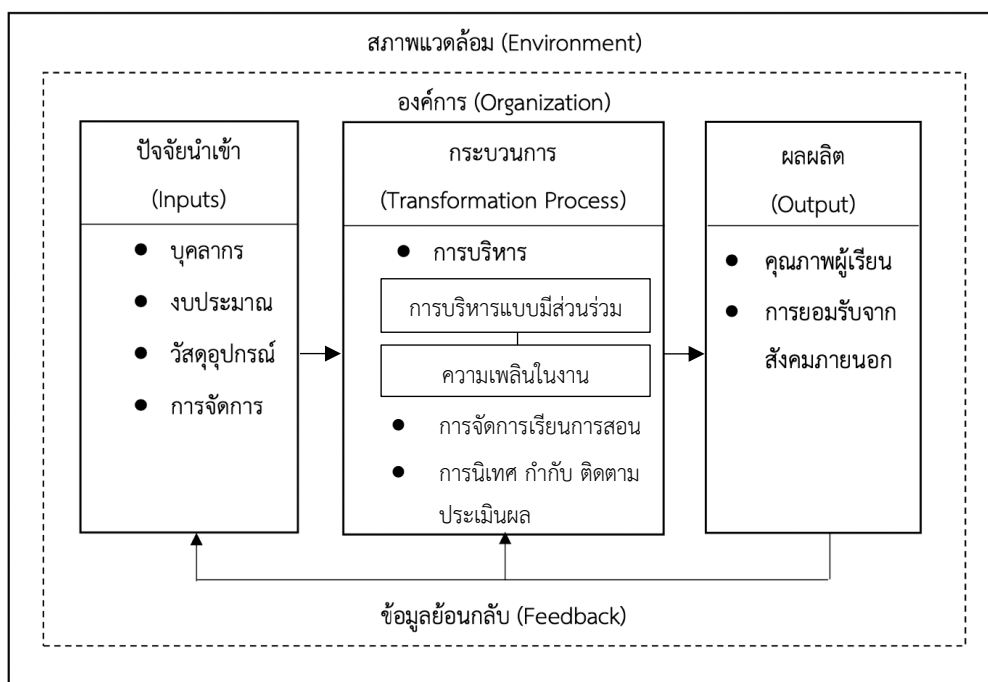
เหนือกว่ารางวัลตอบแทนภายนอก เช่นชื่อเสียงหรือเงินทอง³² ควิน (Quinn, 2005) ได้แบ่งตัวแปรที่เอื้อต่อความเพลินในงาน ประสบการณ์ความเพลิน และผลของความเพลิน ดังนี้ 1) ตัวแปรที่เอื้อต่อประสบการณ์ความเพลิน แบ่งออกเป็น 1.1) เป้าหมายที่ชัดเจน (Goal Clarity) 1.2) ความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะในการปฏิบัติงาน (Balance of Challenges) 1.3) การมีสมาธิไม่ไขว้เขว (Concentration) 1.4) ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน (Feedback Clarity และ 2) ประสบการณ์ความเพลิน ได้แก่ การหลอมรวมกันของการกระทำและการรับรู้ (Merging of Action and Awareness) 3) ผลของประสบการณ์ความเพลิน ประกอบด้วย 3.1) การรู้สึกถึงการควบคุม (Sense of Control) 3.2) การรับรู้เวลาบิดเบือน (Time Transformation) 3.3) สูญเสียอัตตาหรือความตระหนักในตน (Loss of Self consciousness) 3.4) กิจกรรมที่ปฏิบัติมีคุณค่าและเป้าหมายในตนเอง (Autotelic and Skills)³³ ส่วนความเพลินในงานตามแนวคิดของแบคเคอร์ (Bakker) ประกอบด้วยสามองค์ประกอบคือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) 2) ความเบิกบานใจในการทำงาน (Work enjoyment) และ 3) แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Intrinsic work motivation)³⁴



³² M. Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention* (New York: Harper/Collins, 1996), 107-126.

³³ R.Q. Quinn, "Flow on knowledge work: High performance experience in the design of National Security Technology," *Administrative Science Quarterly* 50 (2005): 610-641.

³⁴ A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," *ScienceDirect Vocational Behavior* 72 (2008), 400-418.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices 7th ed.** (California: SAGE , 2022), 23-26.

: สันติ บุญภิรมย์, **นวัตกรรมการบริหารการศึกษา**, กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552), 62-63.

: A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," **ScienceDirect Vocational Behavior 72** (2008), 400-418.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยใช้ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การร่วมคิด 2) การร่วมทำ 3) การร่วมประเมินผลงาน 4) การร่วมยอมรับในผลของการประเมิน 5) การร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่³⁵ สำหรับองค์ประกอบด้านความเพลินในงานของครู ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของแบคเคอร์ (Bakker)

³⁵ สันติ บุญภิรมย์, **นวัตกรรมการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552), 62-63.

ซึ่งมี 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) 2) ความเบิกบานใจในการทำงาน (Work enjoyment) และ 3) แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Intrinsic work motivation) ³⁶ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Xtot)	ความเพลินในงานของครู (Ytot)
1) การร่วมคิด (X ₁)	1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Y ₁)
2) การร่วมทำ (X ₂)	2) ความเบิกบานใจในการทำงาน (Y ₂)
3) การร่วมประเมินผลงาน (X ₃)	3) แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Y ₃)
4) การร่วมยอมรับในผลของการประเมิน (X ₄)	
5) การร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X ₅)	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สันติ บุญภิรมย์, **นวัตกรรมการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552), 62-63.

: A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," **ScienceDirect Vocational Behavior** 72 (2008), 400-418.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้ให้คำนิยามความหมายของคำศัพท์ต่างๆ ไว้ดังนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง แนวทางการบริหารที่ผู้บริหาร เชื่อมมั่นและไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วย ในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทุกคนได้ใช้ ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะของตัวเองอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจเมื่องานสำเร็จ ประกอบด้วย การร่วมคิด การร่วมทำ การร่วมประเมินผลงาน การร่วมยอมรับในผลของการประเมิน และการร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่

³⁶ A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," **ScienceDirect Vocational Behavior** 72 (2008), 400-418.

ความเพลินในงาน หมายถึง ประสบการณ์ที่มีคุณภาพซึ่งบุคคลได้รับจากการทำงาน โดยบุคคลที่เกิดความเพลินในงาน จะปฏิบัติงานของตนได้ด้วยความมุ่งมั่น จดจ่อ และมีสมาธิกับการปฏิบัติงานอย่างสูงจนอาจทำให้บุคคลรู้สึกที่เวลาผ่านไปเร็วหรือช้ากว่าปกติโดยไม่รู้สึกเหนื่อยล้าเบื่อหน่าย เห็นถึงคุณค่าของตนจากการบรรลุเป้าหมายต่างๆของงาน และรู้สึกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น เปรียบเสมือนรางวัลตอบแทนที่ทำให้ตนรู้สึกพึงพอใจ บุคคลจึงมีความรู้สึกที่ดีกับการทำงาน ประกอบด้วย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ความเบิกบานใจในการทำงาน และแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน

โรงเรียนสังกัดมัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 29 โรงเรียน



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความเพลีนในงาน และข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยค้นคว้าจากแนวคิดทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม นับว่าเป็นทฤษฎีการบริหารองค์กรหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้แต่ละหน่วยงานทำงานสอดประสานกันได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียกับประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้มีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับกล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

วิวัฒนาการของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ชูชาติ พวงสมจิตร ได้สรุปและเรียบเรียงวิวัฒนาการของการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวความคิดของแอนโทนี (Anthony) ไว้ดังนี้

1. ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Preindustrial Revolution) เป็นยุคที่การผลิตส่วนใหญ่เกิดขึ้นในครัวเรือนโดยแต่ละครอบครัวจะดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจขั้นพื้นฐาน เช่นปลูกผัก เลี้ยงสัตว์ ทอผ้าเพื่ออุปโภคบริโภคภายในครอบครัวเท่านั้น โดยแทบไม่มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การปกครองโดยภาพรวมประชาชนจะรับฟังคำสั่งและนโยบายจากรัฐบาลหรือศาสนาจักรซึ่งทำหน้าที่บริหาร ในระบบครอบครัวจะถูกนำโดยหัวหน้าครอบครัวซึ่งเป็นเพศชาย

2. ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (The Industrial Revolution) เกิดขึ้นหลังจากที่มีการผลิตเครื่องจักรได้สำเร็จโดยเริ่มที่ประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา ก่อนระบบเศรษฐกิจในห้วงเวลาดังกล่าวเป็นการผลิตเพื่อค้าขาย ไม่ใช่เพื่อบริโภคในครัวเรือนอีกต่อไป มีการตั้งโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อผลิตสินค้าต่างๆมากมาย เกษตรกรเปลี่ยนอาชีพมาเป็นคนงานในโรงงานมากยิ่งขึ้น มีการบริหารงานตามแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ของ เทย์เลอร์ (Taylor) ซึ่งยึดหลักในการแบ่งหน้าที่กันทำ

เพื่อให้คนงานสามารถทำงานได้มากที่สุด และมีการจ่ายค่าตอบแทนจากการทำงานตามจำนวนผลผลิต โดยคนงานจะทำงานตามที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าคนงานสั่งการหรือควบคุมเท่านั้น

3. ยุคอุตสาหกรรมเติบโตเต็มที่ (The Maturing of the Industrial Revolution) ยุคนี้มีนักวิชาการที่พยายามจะปรับปรุงการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ให้ดีขึ้น ช่วงนี้เองได้มีการทดลองครั้งสำคัญที่เรียกว่า การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne) โดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดร่วมมือกับบริษัท Western Electric ทำการทดลองในช่วงทศวรรษที่ 1920-1930 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในการทำงานกับผลผลิตที่คนงานสามารถผลิตได้ โดยมุ่งศึกษาผลของปัจจัยสำคัญสองประการคือ แสงสว่างและการระบายอากาศภายในโรงงาน โดยมีสมมุติฐานว่าเมื่อแสงสว่างและระบบระบายอากาศลดลง ผลงานของผลงานจะลดลงด้วย แต่ผลการทดลองปรากฏว่า การลดทั้งแสงสว่างและการระบายอากาศไม่ได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคนงานเลย เนื่องจากผลผลิตเพิ่มขึ้น นำมาสู่ข้อสรุปว่าการที่ผลผลิตเพิ่มขึ้นนั้น เป็นเพราะขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจต่องาน และได้รับการยกย่อง ทำให้การบริหารเปลี่ยนแนวคิดมาเป็นการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์และผู้บริหารหันมาสนใจและให้ความสำคัญกับคนงานมากขึ้น

4. ยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Post Industrial Revolution) เป็นยุคที่การบริหารเกิดขึ้นจากการมองการปฏิบัติงานให้เป็นระบบครบทั้งกระบวนการ เพราะการบริหารเป็นการรวมกันขององค์ประกอบหลายประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันการให้ความสำคัญกับจิตใจคนงานอย่างเช่นการบริหารในยุคก่อนอาจจะไม่ได้นำมาซึ่งความสำเร็จได้เสมอไป เพราะยังมีองค์ประกอบอื่นที่ส่งผลต่องานด้วย เช่น ระบบการคัดเลือก การจัดวางตัวบุคลากร การฝึกอบรม การให้รางวัล การลงโทษ การสร้างขวัญกำลังใจ การจัดโครงสร้างองค์กร รวมถึงระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น นำมาสู่การที่ผู้บริหารไม่เพียงแต่มองคนงานเป็นแค่ลูกจ้างแต่มองว่าคนงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถพัฒนาส่งเสริมและต่อยอดได้ นับเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพราะผู้บริหารจะไม่มองว่าคนงานเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่ตนกำหนดไว้แต่ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานได้³⁷

³⁷ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, **ประมวลสาระชุดวิชา 20599** **ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตหลักสูตรและการสอน หน่วยที่ 1-5, พิมพ์ครั้งที่ 5** (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2557), 198-200.

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การบริหารโดยให้บุคคลในองค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการบริหารงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กร และขจัดปัญหาความขัดแย้ง³⁸

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงานและการประเมินผล โดยมีการจัดระบบงานหรือวิธีการทำงาน การจัดโครงสร้าง และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร³⁹

สมบัติ นามบุรี ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดย การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เพื่อกำหนดเป้าหมายของสังคมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามแผนการหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ⁴⁰

เศรษฐภูมิ เกษารัตน์ ได้ให้ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นกระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และใช้ความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งความเชี่ยวชาญของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาทางการบริหารบนพื้นฐานแนวคิดเรื่องของการแบ่งอำนาจหน้าที่ โดยผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ในการบริหารให้กับผู้ได้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง⁴¹

³⁸ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ, "การบริหารแบบมีส่วนร่วม " วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ 4, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน, 2560): 177.

³⁹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: แก้วเจ้าจอม, 2560), 16.

⁴⁰ สมบัติ นามบุรี, "ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในงานรัฐประศาสนศาสตร์," วิทยวิชาการ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต ปีที่ 2, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2560).

⁴¹ เศรษฐภูมิ เกษารัตน์, "การบริหาร การจัดการ," Industrial technology review ปีที่ 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

สันติ บุญภิรมย์ ได้กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารงานของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นๆได้เข้ามามีส่วนร่วมทำงานกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องเป็นคนใจกว้าง และเปิดเผยความจริงในการบริหารให้ปรากฏต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า การบริหารงานนั้นไม่สามารถกระทำได้อย่างด้วยตัวคนเดียว ผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนแล้วแต่มีความรู้และความสามารถ หากผู้บริหารสามารถใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ จะทำให้องค์กรไม่ล่าสมัยและปฏิบัติภารกิจต่างๆได้สำเร็จอย่างรวดเร็ว⁴²

ยูก์ (Yukl) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นลักษณะงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน และมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา ลักษณะการทำงานดังกล่าวจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจรวมถึงมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น⁴³

ลาวเลอร์ (Lawler) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด ภารกิจในการปฏิบัติงาน ภารกิจในการแก้ปัญหาและการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการ 1) กระจายข้อมูลสารสนเทศหรือข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรให้พนักงานได้รับรู้ 2) การกระจายความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน 3) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานและมี 4) การกระจายรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้⁴⁴

ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นแนวทางการบริหารที่กระทำโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ โดยไม่เพียงใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง แต่มีการสื่อสารภายในองค์กรจากล่างขึ้นบน และยังมี การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน โดยผู้บริหารจะให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจพร้อมๆกับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ บรรยายากภายในองค์กรเป็นบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพ ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการ

⁴² สันติ บุญภิรมย์, *นวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย, 2552), 59-60.

⁴³ Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (New York: Prentice-Hall, 1981), 209.

⁴⁴ E.E. Lawler, *High Involvement Management*, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, *การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 47.

ถกเถียงปัญหากับตนได้ ผู้บังคับบัญชามีการยอมรับนับถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งกระตุ้นจูงใจบุคคลเหล่านั้นให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่เกื้อกูลองค์การ การปฏิบัติงานรวมถึงการตัดสินใจต่างๆในองค์การถูกกระทำโดยกลุ่มคนในทุกระดับ เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานมีการควบคุมตนเองและแก้ปัญหาต่างๆด้วยตัวเอง หลีกเลี่ยงการตำหนิหรือดูว่ากล่าว เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะของพนักงาน และนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้⁴⁵

แอนโทนี (Anthony) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และทักษะของตนเอง โดยผู้บริหารจะมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างแท้จริงในเรื่องสำคัญขององค์กร⁴⁶

สแวนส์เบิร์ก (Swansberg) กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงแนวทางการบริหารที่ผู้บริหารไว้วางใจและให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อรับผิดชอบงานต่างๆ ผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ และยังให้อิสระในการรับผิดชอบงานของตนเองซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ⁴⁷

⁴⁵ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: Mcgraw - Hill, 1961), 223.

⁴⁶ William P. Anthony, "Participative Management," (1978): 3.

⁴⁷ Russell C. Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Managers* (Boston: Jones and Bartlett, 1996), 391-394.

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงแนวทางการบริหารที่ผู้บริหาร เชื่อมมันและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วย ในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทุกคนได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะของตัวเองอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และเกิดความภาคภูมิใจเมื่องานสำเร็จ

ปรัชญาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมในระดับต่างๆสามารถแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจปัญหาของหน่วยงานมากยิ่งขึ้น โดยสามารถกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เข้ามามีส่วนร่วมได้โดยการให้รางวัลในระดับต่างๆโดยไม่จำเป็นต้องเป็นการเพิ่มค่าจ้างเสมอไป เช่นการชมเชย ยกย่องให้เกียรติผู้ปฏิบัติ เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จแล้วก็จะเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

องค์กรใดก็ตามที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกิจการ แต่เป็นการปฏิบัติงานตามคำสั่งและกรอบกติกาที่กำหนดไว้ ย่อมไม่สามารถพัฒนาหรือเจริญก้าวหน้าได้ดีเพราะผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ และอาจไม่เห็นด้วยกับนโยบาย การปฏิบัติงานจึงเป็นไปตามคำสั่งอย่างฝืนใจ ผลผลิตจึงไม่ดีเท่าที่ควรเพราะไม่ได้เกิดจากความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่บรรยากาศขององค์กรที่ไม่มีมีการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากหลักการดังกล่าว นำมาประมวลเป็นปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานในบรรยากาศแบบประชาธิปไตย มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในกระบวนการบริการ
2. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีข้อจำกัดทางด้านร่างกาย สติปัญญา ความสามารถ เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว จึงต้องมีการร่วมแรงร่วมใจกันแก้ปัญหาในข้อจำกัดดังกล่าว
3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหาร จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความผูกพันทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ และสังคมที่มีต่อกิจกรรมนั้นๆ

จากปรัชญาทั้งสามประการนี้จึงก่อกำเนิดเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วมให้ได้ผลดี โดยผู้บริหารต้องยึดหลักความคิดที่ว่า การปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถปฏิบัติอย่างโดดเดี่ยวได้ เพราะมนุษย์จะต้องใช้ชีวิตร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ⁴⁸

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวทางการบริหารที่เห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยทักษะและความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ส่งผลอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมหรือพัฒนาระดับการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

สันติ บุญภิรมย์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่า การมีบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งการจะสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานได้มากเท่าใด อยู่ที่ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารแต่ละคน โดยแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม อาจจำแนกได้ ดังนี้

1. การร่วมคิด หมายถึง การผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานบางคนหรือบางกลุ่มร่วมกันคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งการร่วมกันคิดอย่างเป็นการแสดงความเป็นเจ้าของ และเป็นการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การร่วมทำ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องนำผลที่ได้จากการคิดมาก่อให้เกิดการปฏิบัติจริงในระยะเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. ร่วมประเมินผลงาน หมายถึง มีการกำหนดเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายร่วมกันเสนอประเด็นที่ต้องการวัดผล และกำหนดเกณฑ์การวัดที่เหมาะสม เมื่อมีเกณฑ์การวัดที่เหมาะสมแล้วก็นำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่มอบหมายให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้นเป็นผู้ตัดสิน

4. ร่วมยอมรับในผลการประเมิน หมายถึง เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หากผลของการประเมินนั้นออกมาในลักษณะใดก็ควรยอมรับผลการประเมินนั้น โดยเน้นหลักความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งทีม

⁴⁸ เมตต์ เมตต์การุณจิต, การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ, (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553), 10-12.

5. ร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ หมายถึง การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ผลของการดำเนินงานที่ผ่านมาทางที่สำเร็จและไม่สำเร็จ เพื่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีวิธีการที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับวิธีการบริหารต่อไป⁴⁹

ทิพวรรณ เสนจันทร์ฉชัย ได้นำเสนอการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

กลีบที่ 1 R (Review) คือ การร่วมกันทบทวน ศึกษาผลการจัดการศึกษาในห้วงเวลาที่ผ่านมาจากข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ทบทวนบริบทของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นโอกาส วิกฤต ปัญหา และอุปสรรค หากพบว่าดีเหมาะสมอยู่แล้วจึงสานต่อ หากพบว่ามีส่วนที่ยังบกพร่องจึงปรับปรุงแก้ไข หรือคิดใหม่ทำใหม่

กลีบที่ 2 A (Appreciative Inquiry) คือ การร่วมเสริมสร้างพลังบวกโดยการจัดกิจกรรมต่างๆที่เป็นการสานสัมพันธ์ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องในการร่วมคิดร่วมพัฒนาการศึกษา

กลีบที่ 3 V (Vision/Share Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะวิสัยทัศน์เป็นความฝันของทุกคนหากเราช่วยกันคิดดี ปฏิบัติดีเพื่อให้ฝันเป็นจริง

กลีบที่ 4 O (Opportunity) คือ หมายถึงการสร้างโอกาสจากต่างๆเสมอ แม้เกิดวิกฤตก็ควรค้นหาโอกาสที่เกิดขึ้นในวิกฤตนั้นโดยไม่เอาความขาดแคลนหรือปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นอุปสรรคในการทำงาน

กลีบที่ 5 R (Result) คือ การร่วมกันมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติงานอย่างสมัครสมานสามัคคีกัน มีการวางแผนร่วมกันและดำเนินการไปพร้อมๆกัน⁵⁰

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ได้เสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 รูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การปรึกษาหารือ (consultative management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและอำนาจในการบริหารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงานด้วยระบบการปรึกษาหารือ เหมาะสำหรับใช้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป

⁴⁹ สันติ บุญภิรมย์, *นวัตกรรมการบริหารการศึกษา*, (กรุงเทพฯ: บুদ্ধพอยท์, 2552), 62-63.

⁵⁰ ทิพวรรณ เสนจันทร์ฉชัย, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ," *วิชาการ* ปีที่13, 3 (กรกฎาคม –กันยายน 2553): 36.

2. กลุ่มคุณภาพ (Q.C. circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 3-10 คนที่อยู่หน่วยเดียวกันเหมาะกับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติหรือระดับหัวหน้างานเพราะเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้มีโอกาสทำงานร่วมกันได้พบปัญหาพร้อมกันและร่วมกันแก้ไขปัญหาเหล่านั้นตลอดจนทราบแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตนเองซึ่งมีกระบวนการในการบริหารโดยการใช้วงจรคุณภาพ 4 ขั้นตอน ได้แก่ P (plan) การวางแผน D (do) การปฏิบัติ C (Check) การตรวจสอบ และ A (action) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

3. ระบบข้อเสนอแนะ (suggestion system) เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้ผลมากในทางปฏิบัติ โดยมีลักษณะแตกต่างจากข้อเสนอแนะที่พบเห็นโดยทั่วไปที่มีลักษณะเป็นกล่องหรือตู้รับฟังความคิดเห็น รูปแบบนี้จะมีแบบฟอร์มข้อเสนอในให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องกรอกตามแบบที่กำหนด

4. ระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (employee ownership plan) ซึ่งพบได้มากในกิจการของเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ เป็นลักษณะของการบริหารโดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ โดยการสนับสนุนให้เข้าถือหุ้นของบริษัท หรือบริษัทอาจให้ผลตอบแทนเป็นหุ้นของบริษัท ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ มีความผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน⁵¹

โคเฮนและอัสพอฟฟ์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision making) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ก่อนการดำเนินการ คือ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดทางเลือก การตัดสินใจที่จะทำกิจกรรมและโครงการต่างๆ และยังรวมถึงการตัดสินใจระหว่างดำเนินงานด้วย

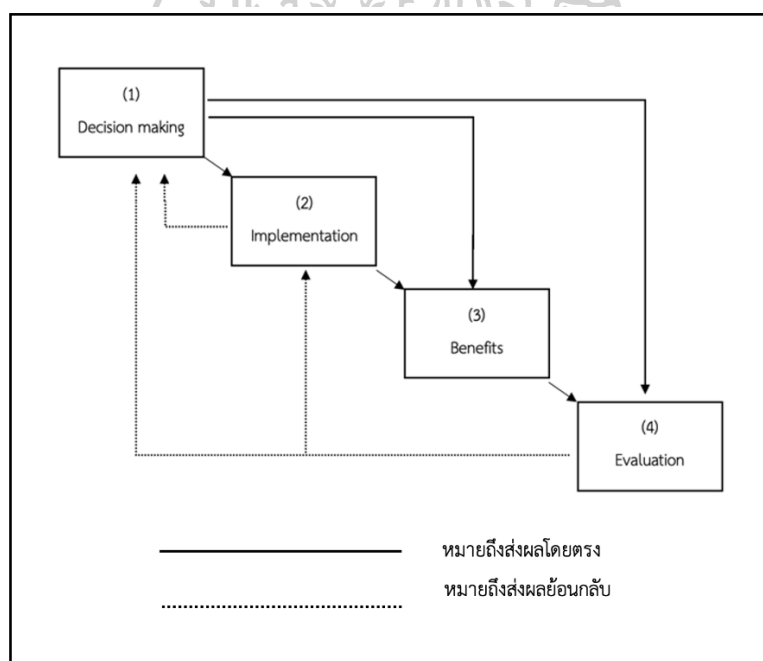
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation in Implementation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อดำเนินกิจกรรมหรือโครงการนั้นให้แล้วเสร็จ

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Participation in Benefits) หมายถึงการกระจายผลประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานแก่กัน ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ด้านวัตถุหรือผลประโยชน์ด้านสังคม ทุกอย่างรวมถึงการร่วมกันรับผลสืบเนื่องในทางลบที่เกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันด้วย

⁵¹ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, "รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา," วารสารวิชาการ กรมวิชาการ ปีที่ 5, 4 (เมษายน 2545): 9-10.

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เพื่อให้ทราบว่าใครมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมนั้น กิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด มีสิ่งใดบ้างที่มีอำนาจมากพอที่จะทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จได้ หรือรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเช่นการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

รูปแบบการมีส่วนร่วมที่โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ เสนอไว้ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 3 ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการมีส่วนร่วมแต่ละขั้นตอน เห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในด้านอื่นๆมากที่สุด และยังเป็นจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดของกระบวนการมีส่วนร่วมด้วย โดยหลังจากการปฏิบัติงาน การรับผลประโยชน์ และประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผลการประเมินเหล่านั้น จะถูกนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมในอนาคตต่อไป



แผนภูมิที่ 3 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ที่มา : J.M. Cohen and N.T. Uphoff, "Participation's Place in Rural Development : Sacking Clarity Through Specificity," *World Development* 8, 3, (1980).

ลิเคิร์ต (Likert) ได้แสดงให้เห็นสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และการยกย่องชมเชย

3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระ โดยไม่เพียงใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง แต่มีการสื่อสารภายในองค์การจากล่างขึ้นบน และยังมี การติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน

4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ เปิดโอกาสให้มีการถกเถียงปัญหาต่างๆภายในองค์การ

5. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ เปิดโอกาสให้กลุ่มในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ซึ่งจะสร้างทัศนคติที่เกื้อกูลต่อองค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก โดยใช้การสื่อสารแนวนอนเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานได้สื่อสารกัน

7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมายและนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้⁵²

สวานส์เบิร์ก (Swansburg) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน คือ ความไว้วางใจที่ผู้บริหารให้อำนาจแก่ผู้จัดการระดับต้น โดยให้บุคคลที่เป็นผู้ใกล้ชิดกับปัญหาเหล่านั้นที่สุดเป็นผู้แก้ไขปัญหาดังกล่าว สวานส์เบิร์กแบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4 ประการ คือ

1. การไว้วางใจ(Trust) การไว้วางใจกันเป็นพื้นฐานของปรัชญาการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างอิสระ โดยตลอดการปฏิบัติงานจะต้องมีการรายงานผลเป็นระยะ และผู้บริหารงานจะเป็นผู้ทบทวนการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย มีการบริหารจัดการระยะเวลา และอัตราการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมเพื่อควบคุมความตึงเครียด โดยมอบหมาย ภาระหน้าที่และการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารจะสอนงานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และแสดงให้เห็น ถึงจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานคือไม่มีใครจะทราบ

⁵² Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw – Hill, 1961), 223.

เนื้องานได้ดีเท่ากับผู้ปฏิบัติงานเองและผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และความคิดสร้างสรรค์มากพอที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้

2. ความผูกพัน (Commitment) ผู้บริหารมีบุคลิกที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้สนับสนุนและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานต่างๆ ได้ โดยทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสรุปผลการดำเนินงานร่วมกันประสบการณ์ในการทำงานที่ดีเช่นนี้ จะสร้างความมุ่งมั่นผูกพันในงานให้กับผู้ปฏิบัติงานสามารถลดความเฉยชาและเพิ่มความผูกพันในการทำงาน ซึ่งจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและมีผลผลิตเพิ่มขึ้นได้โดยไม่ต้องบีบบังคับ

3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and objectives) คือการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสุขภาพกายและสุขภาพจิต เช่นบรรยากาศแห่งการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา โดยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงาน และสามารถจัดการได้ด้วยการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถรับความช่วยเหลือจากผู้บริหารได้ มีการพูดคุยแจ้งข่าวสาร และการสื่อสารกันภายในองค์กร มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานสามารถเสนอเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเองต่อที่ประชุมได้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันกับผู้บริหาร รวมถึงการสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทายและชัดเจนร่วมกันทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงานโดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ความทะเยอทะยานและความคาดหวังของผู้บริหาร และคอยช่วยเหลือในการตั้งเป้าหมายและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นด้วย

4. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึงการที่ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย ที่จะสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในขอบข่ายงานที่เป็นความรับผิดชอบของตนเผชิญอยู่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องขอคำอนุญาตจากผู้บริหารก่อน ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปกครองตนเองภายใต้กฎระเบียบที่ได้ตกลงร่วมกันไว้โดยผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานเหล่านั้น ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานนี้หมายถึงรวมถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นอีก⁵³

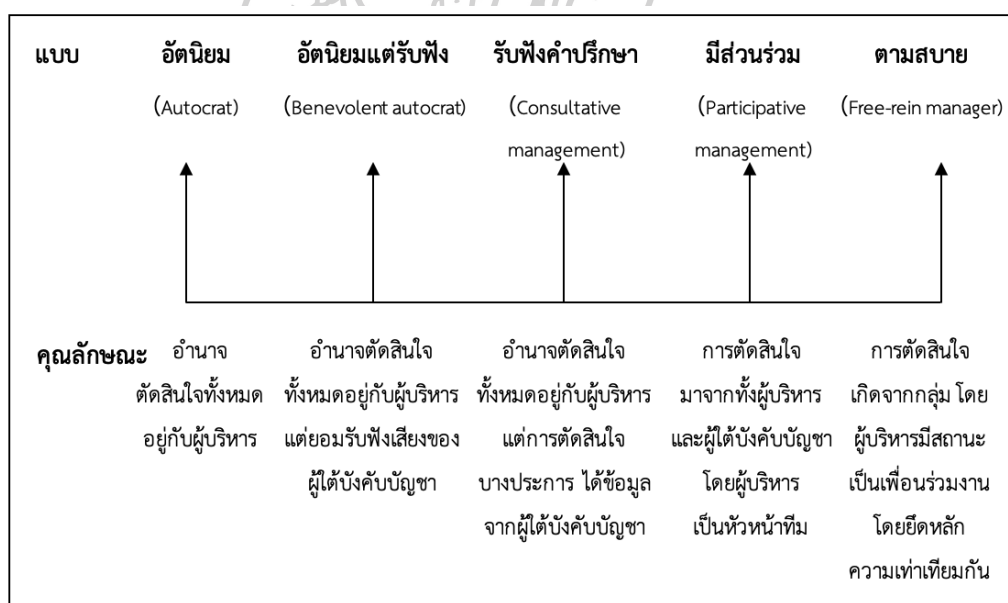
แอนโทนี (Anthony) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการบริหารคนสำคัญคนหนึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการตัดสินใจในองค์กรที่มาจากทางผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีองค์ประกอบสำคัญสามประการ ได้แก่

⁵³ Russell C. Swansburg , *Management and Leadership for Nurse manager* (Boston : Jones and Bartlett Publishes, 1996), 391 -393.

1. การตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate involvement) โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างรอบคอบมีเหตุผลและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือประเด็นที่สำคัญ (involvement in important decisions or issue) หมายถึงเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว ประเด็นที่ร่วมกันตัดสินใจก็ควรจะเป็นประเด็นที่สำคัญหรือประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร มิใช่การมีส่วนร่วมตัดสินใจเพียงแค่ประเด็นเพียงผิวเผินหรือประเด็นที่ไม่สำคัญซึ่งมิใช่ลักษณะที่ถูกต้องของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. การแบ่งอำนาจหน้าที่ (shared authority) ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวที่จะสูญเสียอำนาจของตนไป โดยการแบ่งอำนาจนี้ไม่ใช่การลดอำนาจของผู้บริหาร แต่เป็นการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เขามีส่วนร่วมกับงานมากขึ้น ซึ่งแอนโทนี(Anthony) ได้เสนอภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในลักษณะแกนต่อเนื่อง (Continuum of management styles) ซึ่งแสดงรายละเอียดในแผนภูมิที่ 4⁵⁴



แผนภูมิที่ 4 ลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของแอนโทนี

ที่มา : William P. Anthony, **Participative Management** (Massachusetts: Addison-Wesley, 1978), 13.

⁵⁴ William P. Anthony, **Participative Management** (Massachusetts: Addison-Wesley, 1978), 13.

ไบรย์แมน (Bryman) ได้เสนอแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่จะส่งผลจงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ 4 ประการคือ

1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมจะต้องส่งเสริมให้เป้าหมายชัดเจนขึ้นและมีลักษณะของความไม่เป็นที่ถกเถียงมาก

2. มีการกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goal) ของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป้าหมายขององค์กร (Organization Goal) ให้เท่าเทียมกัน

3. ผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจะมีความเพียรพยายามในการทำงานมากขึ้น หากเขามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระในการทำงานเพิ่มขึ้น

4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เขาจะมีทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น กล่าวคือจะมีความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น มีความรู้สึกร่วมในการปฏิบัติงานสูง (Ego-involve)⁵⁵

ลิเคิร์ต (Likert) กล่าวถึงสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การติดต่อสื่อสารในองค์กรคล่องตัวและเป็นอิสระ
4. ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร
5. เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
6. ใช้หลักการควบคุมกันเองโดยเป็นการกระจายความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง
7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้เกิดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลผลิตขององค์กร⁵⁶

กล่าวโดยสรุป แนวคิดสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือการที่ผู้บริหารมองเห็นคุณค่าและให้ความไว้วางใจแก่บุคคลในภาคส่วนอื่นๆให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารด้วย ตั้งแต่การตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ การร่วมกันหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ผลของการ

⁵⁵ A. Bryman, *Leadership and Organization* (London: Routledge & Kegan Paul, 1986), 139.

⁵⁶ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : McGraw - Hill, 1961), 223.

ปฏิบัติงานในลักษณะของผลประโยชน์ก็เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรแบ่งปันกัน และเมื่อสิ้นสุดกระบวนการดำเนินงาน ทุกคนในองค์กรก็จะมีส่วนร่วมในการประเมินผลเพื่อหาข้อดีหรือข้อเสียของการปฏิบัติงาน และนำเอาผลเหล่านั้นไปปรับปรุงแนวทางการตัดสินใจต่อไปในอนาคต ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเห็นคุณค่าความสำคัญของตนเอง เกิดเป็นความผูกพันในงานและความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี

ลักษณะและรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สันติ บุญภิรมย์ กล่าวว่า การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมโดยทั่วไปมี 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคณะกรรมการ คณะกรรมการที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และที่มีการแต่งตั้งเป็นการถาวรตามวาระหรืออาจชั่วคราวตามภาระหน้าที่ คณะกรรมการมีหน้าที่สำคัญในการกลั่นกรองการดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะอย่างรอบคอบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมาก ผู้บริหารที่เลือกใช้การบริหารด้วยรูปแบบคณะกรรมการจะต้องเป็นนักประชาธิปไตย สามารถวินิจฉัยประเด็นต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นของคณะกรรมการที่หลากหลายได้

2. รูปแบบบุคคล สำหรับการเชิญบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารก็สามารถทำได้โดยใช้ลักษณะของผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มีหน้าที่ช่วยเหลือกลั่นกรอง ชี้แนะรายละเอียด และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดความชัดเจน⁵⁷

เดวิส (Davis) ได้สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6 รูปแบบ ดังนี้

1. การบริหารแบบปรึกษาหารือ (Consultative management) เป็นการบริหารที่ผู้บริหารจะใช้กระบวนการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยตั้งประเด็นที่ต้องการปรึกษาไว้ โดยทั่วไปผู้บริหารมักกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดไปในแนวทางเดียวกับตน หลังจากนั้นจึงตัดสินใจ องค์กรที่เลือกใช้รูปแบบการบริหารแบบปรึกษาหารือจะต้องสร้างบรรยากาศที่จำเป็นสำหรับการปรึกษาหารือ นั่นคือฝ่ายบริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความคิดเห็นของพวกเขาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

2. การบริหารแบบประชาธิปไตย (Democracy management) เป็นรูปแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร โดยทุกคนในกลุ่มจะมีหนึ่งเสียงเท่ากัน และการตัดสินใจจะมาจากมติ

⁵⁷ สันติ บุญภิรมย์, นวัตกรรมกรรมการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ: บুক พอยท์, 2553), 65.

ของกลุ่ม อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่เลือกใช้รูปแบบการบริหารเช่นนี้ อาจไม่ปฏิบัติตามมติได้ หากมตินั้นไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3. การบริหารแบบคณะกรรมการ (Work committees) เป็นแนวทางการบริหารที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาหรือพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโดยการตั้งคณะกรรมการ ทำหน้าที่ศึกษาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาจเป็นคณะกรรมการกลุ่มเล็กๆประกอบไปด้วยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือเป็นคณะกรรมการกลุ่มใหญ่ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานทุกคนร่วมเป็นคณะกรรมการก็ได้

4. การบริหารแบบให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion programs) เป็นแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเขียนข้อเสนอแนะ และส่งข้อเสนอแนะเหล่านั้นให้ฝ่ายบริหาร โดยอาจเป็นการตั้งกล่องรับข้อเสนอแนะไว้ โดยมุ่งใช้ความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน

5. การบริหารแบบคณะกรรมการบริหารระดับกลาง (Middle management committees) เป็นแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งมอบบทบาทหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับกลาง โดยเป็นลักษณะของการที่ผู้บริหารระดับกลางฝ่ายต่างๆมารวมกันประชุม ศึกษา และเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยผู้บริหารระดับกลางจะมีความเป็นอิสระไม่ถูกควบคุมจากผู้บริหารระดับสูง วิธีการนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้พร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต อย่างไรก็ตาม ต้องยึดหลักการที่ผู้บริหารระดับกลางจะต้องรับผิดชอบต่อความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆของตนเอง และมีการศึกษาสภาพปัญหาต่างๆอย่างระมัดระวังก่อนมีการเสนอความคิดต่อผู้บริหารระดับสูง

6. การบริหารแบบร่วมเป็นกรรมการบริหาร (Cotermination) เป็นแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารด้วย ซึ่งอาจมีส่วนระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารแตกต่างกันไปแล้วแต่สภาพขององค์กร ทำให้ฝ่ายบริหารเข้าใจสภาพปัญหาที่แท้จริงที่ผู้ปฏิบัติงานเผชิญอยู่ แต่ก็มีจุดด้อยคือทำให้การประชุมให้ตัดสินใจเป็นไปด้วยความล่าช้า⁵⁸

พุตติ (Putti) ได้เสนอวิธีการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 7 วิธี คือ

1. การวางแผนแบบสแกนลอน (Scanlon Plan) เป็นวิธีการของ โจเซฟ สแกนลอน (Joseph Scanlon) ที่เขาใช้ในโรงงานเหล็กที่เขาทำอยู่ ซึ่งเขาใช้วิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ

⁵⁸ Keith Davis, Human behavior at work: **Organizational behavior** (New York: McGraw-Hill, 1981), 162-167.

พัฒนาวิธีการลดต้นทุนการผลิต แล้วนำเอาส่วนที่ประหยัดได้มาแบ่งให้เป็นโบนัสแก่พนักงาน จึงนับว่า Scanlon ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ระบบค่าจ้างเป็นแรงจูงใจ

2. การจัดการตนเอง (jishu Kanri) หรือมีชื่อย่อว่า เจเคกรุป (JK Group) เป็นกลุ่มกิจกรรมในโรงงานเหล็กในประเทศญี่ปุ่น กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะรวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อคิดหาแนวทางการสร้างสรรค์และคลี่คลายปัญหา ผู้นำกลุ่มจะหมุนเวียนกันไปเรื่อยๆ สมาชิกของกลุ่มจะมาจากงานโครงการต่างๆ มาปรึกษาหารือให้คำแนะนำกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ในบริษัท การแบ่งกลุ่มคณะกรรมการนั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) กลุ่มผู้แทน (The representative Committees) 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (The Work Council) 3) คณะกรรมการบริหาร (Executive Committees)

4. ทีกรุป (T-Group Training or sensitivity) เป็นการอบรมที่พยายามทำให้บุคคลตระหนักถึงตัวเองและผลกระทบของตัวเขาที่มีต่อผู้อื่น กล่าวคือ ให้ความไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกของตัวเอง ไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่น และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการอบรมนี้จะช่วยส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม

5. คิวซีซี (QCC) ย่อมาจาก Quality Control Circle เป็นเรื่องของการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบ่งชี้และแก้ไขปัญหา สนับสนุนให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหา ทาวิธีแก้ไขปัญหาและนำวิธีแก้ปัญหานั้นไปดำเนินการ โดยพนักงานริเริ่มตัดสินใจดำเนินการมากกว่าเพียงคอยตอบสนองต่อข้อเสนอของฝ่ายบริหาร

6. การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร (Multiple Management) โดยการเปิดโอกาสให้บุคคลที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และกระตุ้นความสำนึกให้มีส่วนร่วมกับการบริหาร

7. Matrix or Collegial Approach and Team Building การบริหารแบบ Matrix หรือบางครั้งเรียกว่าการบริหารแบบโครงการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบนี้ จะกำหนดโครงการเฉพาะงานขึ้นมาให้ผู้อำนวยการประสานงานกับพนักงานจากส่วนต่างๆ เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยวิธีการแบบนี้เป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานประจำควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานโครงการ⁵⁹

⁵⁹ Joseph M. Putti, **Management: A Function Approach** (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1987), 186.

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารที่ผู้บริหารให้เกียรติและไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร บังเกิดเป็นความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นโดยมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมดังนี้

1. เป็นการบริหารหรือการพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย รอบคอบ ถี่ถ้วน เนื่องจากเป็นวิธีการบริหารที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

2. เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างกัน ทำให้ไม่มีผู้ใดที่มีอำนาจมากเกินไป ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องและเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

3. เป็นวิธีการทำงานที่สามารถจัดการตัดสินใจที่เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากหรือน้อยจนเกินไป อันนำมาซึ่งความไม่ยุติธรรมในการดำเนินการได้

4. ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

5. การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลจะเกิดพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความที่ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน⁶⁰

เศรษฐภูมิ เกษารีย์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร

2. ลดความขัดแย้งต่อกัน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้

3. เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการกระจายงานตามความรู้และความสามารถของบุคคลอย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดี

4. สร้างบรรยากาศแห่งประชาธิปไตยภายในองค์กร เนื่องจากสนับสนุนให้มีการรับฟังข้อคิดเห็นและเสนอแนะความเห็นอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

5. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6. เกิดการคิดและระดมความเห็น รวมทั้งอภิปรายร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายและเกิดความเป็นไปได้มากกว่าการคิดและตัดสินใจเพียงคนเดียว

7. เกิดการต่อต้านภายในองค์กรน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการยอมรับมากขึ้น

⁶⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 228.

8. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันตลอดจนสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

9. บุคลากรภายในองค์กรมีโอกาสได้ใช้ความรู้และทักษะในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความสามัคคีและจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

10. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและยังส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น⁶¹

สวานส์เบิร์ก (Swansburg) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ทุกคนในองค์กรเกิดความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
2. ให้ความสำคัญกับทุกตำแหน่งงาน สามารถลดจำนวนผู้บริหารลงได้
3. ทุกคนในองค์กรมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น
4. ปรับปรุงแนวทางการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสับสน
5. ผู้ปฏิบัติงานมีการนิเทศและควบคุมกันเอง เป็นการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. เกิดอิสระในการปฏิบัติงาน
7. ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติตามระเบียบได้อย่างถูกต้อง
8. การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น
9. ผู้ปฏิบัติงานเกิดการร่วมมือกัน มีแรงจูงใจและความคิดริเริ่ม เข้าใจองค์กรมากขึ้น
10. เพิ่มประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
11. ลดอัตราการขาดงานได้
12. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของผลผลิตองค์กร
13. เกิดขวัญและกำลังใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
14. เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ ที่สามารถพัฒนาองค์กรได้
15. แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถ
16. ช่วยให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของวิชาชีพชัดเจนขึ้น
17. สร้างความมั่นคงทางอาชีพและลดการเปลี่ยนงาน
18. เพิ่มความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และสร้างทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดี
19. ลดการทำงานนอกเวลางาน
20. ลดต้นทุนในการบริหารงานได้⁶²

⁶¹ เศรษฐภูมิ เกษารีย์, "การบริหาร การจัดการ," *Industrial technology review* ปีที่ 21, 276 (พฤศจิกายน 2558): 114-120.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นแนวทางการบริหารรูปแบบหนึ่งซึ่งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์การซึ่งเกิดประโยชน์ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดการระดมความคิด อภิปรายในประเด็นต่างๆร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย และเกิดความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติงานสำเร็จมากกว่าการคิดและทำเพียงคนเดียว

2. เกิดผลดีทางจิตวิทยา คือทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการต่อต้านงานน้อยลง ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและเกิดการยอมรับมากยิ่งขึ้น และยังทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า สิ่งที่ตนรู้ ตรงกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานรู้หรือไม่

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การได้สื่อสารกัน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

4. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

5. ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น⁶³

แอนโทนี (Anthony) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ทำให้ทุกคนในองค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำเนินการในเรื่องต่างๆ เมื่อถึงเวลาที่องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่อยู่ภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมย่อมสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ดีกว่าหน่วยงานที่ไม่ได้บริหารองค์การในลักษณะนี้

ประการที่ 2 ทำให้ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น เพราะเมื่อใดก็ตามที่เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ก็จะนำไปสู่การพูดคุยเจรจาและตัดสินใจร่วมกันทำให้ลดความเสี่ยงที่จะเกิดการเสียโอกาสต่างๆ เช่น การขาดงาน การนัดหยุดงาน หรือการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ

ประการที่ 3 ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อหน่วยงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทำให้เมื่อผลผลิตของหน่วยงานเสร็จสิ้น ผู้ปฏิบัติงาน

⁶² Russell C. Swansburg, *Management and Leadership for Nurse Manager*. 2nd ed. (Boston : Jones and Bartlett Publishers, 1996), 399.

⁶³ สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ, "รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา," *วารสารวิชาการ กรมวิชาการ* ปีที่ 5 เล่มที่ 4 (เมษายน 2545): 8-12.

จะรู้สึกว่าคุณก็เป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตนั้น เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เกิดความรักและผูกพันต่อหน่วยงานของตนเอง

ประการที่ 4 ทำให้เกิดความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมตัดสินใจกับฝ่ายบริหาร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความต้องการจำเป็นของฝ่ายบริหารมากยิ่งขึ้น ทำให้ต่างฝ่ายต่างเคารพซึ่งกันและกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต่างฝ่ายต่างก็รู้สึกไว้วางใจกัน และดำเนินการแก้ปัญหานั้นอย่างตรงไปตรงมา

ประการที่ 5 ทำให้การบริหารงานในองค์กรง่ายขึ้น เนื่องจากเมื่อพนักงานผูกพันกับองค์กร มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆรวมทั้งรู้สึกไว้วางใจต่อฝ่ายบริหาร จะทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมใกล้ชิดเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทำให้สามารถลดจำนวนผู้บริหารในหน่วยงานลงได้

ประการที่ 6 ทำให้การตัดสินใจในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดจากหลายความคิด หลากความเห็น

ประการที่ 7 เกิดการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น หมายถึงผู้ปฏิบัติงานสามารถสะท้อนความคิดเห็นและปัญหาของตนไปยังฝ่ายบริหารได้

ประการที่ 8 ทำให้การเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเนื่องจากทุกคนในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานตรงกัน สามารถลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้⁶⁴

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเกิดประโยชน์สำคัญคือ ทำให้การบริหารงานในองค์กรมีความราบรื่นมากขึ้น สามารถลดต้นทุนในการบริหารได้ดี เนื่องจากผู้บริหารไม่จำเป็นต้องควบคุมทุกกระบวนการในการทำงาน เนื่องจากมีการให้อำนาจในการตัดสินใจและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานภาคภูมิใจในศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น ไว้วางใจและยอมรับในอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารได้ดีขึ้น อีกทั้งการที่บรรยากาศในการสื่อสารในองค์กรเป็นไปแบบหลายทาง ทำให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆมีประสิทธิภาพ ลดความสับสนในการทำงาน และทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างดี

⁶⁴ William P. Anthony, **Participative management** (Massachusetts:Addition-Wesley, 1978), 27-29.

ปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมบริหารและจัดการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมบริหารและจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ

เมตต์ เมตต์การุณจิต ได้ให้แนวคิดที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกรรมการสถานศึกษา

- 1) การมีถิ่นกำเนิดในท้องถิ่นที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ผู้ที่มีถิ่นกำเนิดในท้องถิ่นย่อมผูกพันกับท้องถิ่นและรู้สึกมีเป็นเจ้าของเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารก็จะเกิดความภาคภูมิใจ
- 2) การเป็นศิษย์เก่า ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันกับสถาบันของตน
- 3) การมีบุตรหลานเรียนอยู่ในสถานศึกษา การที่ผู้ปกครองมีบุตรหลานเรียนอยู่ในสถานศึกษาแห่งใดก็ตาม ย่อมเกิดความผูกพันและมีความรู้สึกร่วมกับบุตรหลานของตน และมีโอกาสได้เห็นการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอยู่ตลอดเวลา
- 4) การมีเวลาว่าง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลต่าง ๆ มีความต้องการและอยากจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมากขึ้น
- 5) ความห่วงใยในสวัสดิภาพของนักเรียน เช่น ความเป็นห่วงเรื่องยาเสพติด การจรรยาบรรณ การขับชื้อรถยนต์ ทำให้ผู้ปกครองต้องการเข้าไปแสดงความเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนด้วย
- 6) ความต้องการมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม กรรมการบางท่านต้องการใช้ความรู้ความสามารถของตนรับใช้สังคมเท่าที่ศักยภาพของตนมี
- 7) การแข่งขัน หากสถานศึกษามีกิจกรรมที่จะต้องแข่งขัน เช่น การกีฬา การประกวด สถานศึกษา เป็นต้น กิจกรรมเช่นนี้จะต้องส่งเสริมให้กรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองอยากเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

2. ปัจจัยด้านสถานศึกษา

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลิกและทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลอย่างยิ่งต่อระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารของโรงเรียน หากผู้บริหารมีบุคลิกที่เป็นกันเอง ให้เกียรติผู้อื่น เข้าใจในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ย่อมเกิดความรักความศรัทธาจากผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยและสังคมโดยรอบ
- 2) ครู อาจารย์ เป็นบุคลากรสำคัญในการอบรมสั่งสอนและให้ความรู้แก่นักเรียน ดังนั้นการเอาใจใส่นักเรียนจึงเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองและชุมชนปรารถนา ความห่วงใยของครูที่มีต่อเด็กในด้านสวัสดิภาพต่างๆตลอดจนความประพฤติที่ดีของครู ย่อมทำให้ชุมชนรู้สึกพึงพอใจ

3) ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ยิ่งสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานที่ดีมาเท่าไร เช่น ชนะรางวัลต่างๆ หรือมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่สูงย่อมทำให้ผู้ปกครองสนใจหรืออยากจะส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน⁶⁵

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เรณูมาศ รักษาแก้ว กล่าวถึงปัญหาที่เป็นอุปสรรคของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ผู้เกี่ยวข้องขาดการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิด และความสำคัญของการมีส่วนร่วม
2. โครงสร้างกฎหมายและกระบวนการนโยบายยังไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอ
3. การขาดแคลนผู้มีทักษะในการใช้เครื่องมือสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม
4. ปัญหาเรื่องวัฒนธรรมการเมืองและความพร้อมของผู้เกี่ยวข้อง
5. ปัญหาด้านความพร้อมของภาครัฐ
6. การไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ที่จะบอกให้ทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมแล้วหรือยัง หรือหน่วยงานโอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานให้ดีขึ้นได้เพราะไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน⁶⁶

เศรษฐภูมิ เถาซารี ได้กล่าวถึงข้อจำกัดและอุปสรรคของการมีส่วนร่วม ว่าประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. อุปสรรคทางด้านองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ยึดติดกับประเพณีและค่านิยมที่ขาดบรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้มีระบบการให้รางวัลในการมีส่วนร่วม
2. อุปสรรคทางด้านผู้บริหาร คืออุปนิสัยของผู้บริหารที่ขัดขวางการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความไม่เข้าใจ การขาดความมั่นคง หรือความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจบริหารของตนไป
3. อุปสรรคทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถ ขาดความต้องการที่จะมีส่วนร่วม ไม่รับรู้ว่าจะถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วม และความเกรงกลัวความผิดพลาดจึงทำให้ไม่สนใจในการมีส่วนร่วมในการบริหาร
4. อุปสรรคทางด้านสถานการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นได้จากข้อจำกัดด้านเวลางานและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม⁶⁷

⁶⁵ เมตต์ เมตต์การุณจิต, การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ, (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2553).

⁶⁶ เรณูมาศ รักษาแก้ว, การมีส่วนร่วมของประชาชน. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การมีส่วนร่วมของประชาชน>.

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร หากองค์กรมีโครงสร้างใหญ่ ขั้นตอนการปฏิบัติมาก เช่น ระบบราชการ จะเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมได้
2. นโยบายขององค์กรที่ขาดความชัดเจน จะทำให้บุคลากรไม่แน่ใจเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติ จึงเกิดความลังเลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม
3. ภาวะผู้นำ หากผู้นำมีทัศนคติที่เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีประสิทธิภาพการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมก็ไม่อาจสำเร็จได้
4. ลักษณะงาน ซึ่งหากว่างานที่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยตัวเอง เช่น งานในห้องทดลอง ลักษณะงานเช่นนี้จะทำให้บุคลากรไม่เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ระดับการศึกษา วิชาชีพ โดยถ้าหากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่สูงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ก็จะแสวงหาการมีส่วนร่วมมากกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า และหน้าที่ความรับผิดชอบที่น้อยกว่าด้วย⁶⁸

ความเพลินในงาน

ความเพลินในงาน เป็นแนวคิดเชิงจิตวิทยาที่หมายถึงประสบการณ์ที่มีคุณภาพสูงสุดที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความเป็นหนึ่งเดียวกับงาน ปฏิบัติงานด้วยความสนุก มองว่าการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นคือเป้าหมายที่ตนต้องการบรรลุ และเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานนั้นอย่างต่อเนื่อง⁶⁹

⁶⁷ เศรษฐภูมิ เกชาอารี, การบริหารแบบมีส่วนร่วม. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก http://www.thailandindustry.com /indust_newweb/onlinemag_ preview.php?cid=224.

⁶⁸ J.W. Newstrom and K. David, "Organization Behavior Human at Work, 9th Ed," (1993).

⁶⁹ A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," *ScienceDirect Vocational Behavior* 72 (2008), 400-418.

ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับความเพลิน

ความเพลิน เป็นแนวคิดเชิงจิตวิทยาอย่างหนึ่งซึ่งถูกเผยแพร่ครั้งแรก โดย ซิกเซนต์มีฮายยี (Csikszentmihalyi) นักจิตวิทยาชาวฮังการี-อเมริกัน ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยชิคาโก และเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาในหลายมหาวิทยาลัย โดยแนวคิดเกี่ยวกับความเพลินถือกำเนิดขึ้นครั้งแรกในช่วงทศวรรษที่ 1970 โดยซิกเซนต์มีฮายยี (Csikszentmihalyi) ได้ตีพิมพ์บทความที่ชื่อว่า "Beyond boredom and anxiety" ในปี ค.ศ. 1975 ซึ่งเป็นบทความเชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับตัวตน สิ่งเร้าอารมณ์ และแรงจูงใจภายในตัวบุคคล โดยมีแนวคิดคือการพยายามทำความเข้าใจในองค์ประกอบของพฤติกรรมมนุษย์ที่ยังไม่ถูกค้นพบ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่กระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมต่างๆต่อไปโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน(เช่นเงินทองหรือรายได้) หรือแรงผลักดันบางอย่างของมนุษย์ที่กระตุ้นให้มนุษย์ทำกิจกรรมที่เสี่ยงอันตราย เช่น การปีนหน้าผา⁷⁰

ซิกเซนต์มีฮายยี (Csikszentmihalyi) ได้สัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นคนจากหลากหลายอาชีพ ซึ่งแต่ละคนที่เขาสัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อกำลังจดจ่อหรือจุ่มจอกกับกิจกรรมบางสิ่งบางอย่างที่เขาทำด้วยความเต็มใจและสนุกสนาน ประสบการณ์พิเศษที่เกิดขึ้นจากการประกอบกิจกรรมเหล่านี้ เกิดเป็นแนวคิด "ความเพลิน"

การทดลองเกี่ยวกับความเพลินครั้งแรกเกิดช่วงปี ช่วงปี ค.ศ. 1983 โดยลาร์สัน และซิกเซนต์มีฮายยี (Larson and Csikszentmihalyi) ได้มีความสนใจที่จะศึกษา "ประสบการณ์ที่ดีที่สุด" (Optimal experience) ที่เกิดขึ้นจากการใช้ชีวิตส่วนตัวและการใช้ชีวิตส่วนรวมของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ซึ่งเกิดขึ้นในขอบเขตของเวลาว่าง การเล่นเกม กิจกรรมกีฬา กิจกรรมเกี่ยวกับศิลปะ และแรงจูงใจภายในของผู้เข้าร่วมการทดลอง การทดลองเกี่ยวกับความเพลินครั้งนี้ มีการใช้เครื่องมือในการสำรวจความเพลินที่ชื่อว่า "Experience Sampling Method (ESM)" ซึ่งโมเดลของการทดลองเมื่อปี ค.ศ. 1983 นี้ ได้ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1976 โดย ลาร์สันและซิกเซนต์มีฮายยี (Larson and Csikszentmihalyi) ได้รับแนวคิดในการเก็บข้อมูลเรื่องความเพลินจาก เพรสคอตต์ (Prescott) ซึ่งร่วมวิจัยกับทั้ง 2 คนในขณะนั้น ซึ่งเพรสคอตต์ (Prescott) ได้แนะนำว่า ควรใช้เพจเจอร์ในการส่งสัญญาณให้ผู้ร่วมการทดลองได้จดบันทึกข้อมูลและอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูล

⁷⁰ Louise farworth et al., "The Experience Sampling Method: its potential use in occupational therapy research," *Occupational therapy international* 3, 1 (1996): 2-4.

เกี่ยวกับความเพลินที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้ร่วมการทดลองมากที่สุด เนื่องจากการเก็บข้อมูลแบบสุ่มในช่วงเวลาที่ผู้ร่วมการทดลองคาดไม่ถึง⁷¹

ลักษณะการทดลองในปี ค.ศ. 1983 คือ ผู้เข้าร่วมการทดลองจะได้รับเพจเจอร์พร้อมกับสมุดพกที่มีไว้สำหรับจดบันทึก ผู้ทดลองจะสุ่มเลือกช่วงเวลาต่างๆที่ถูกแบ่งไว้เป็นช่วงละ 2 ชั่วโมงในแต่ละวัน เพื่อส่งสัญญาณเพจเจอร์ไปยังเครื่องของผู้เข้าร่วมการทดลอง เมื่อผู้เข้าร่วมการทดลองได้รับสัญญาณจากเพจเจอร์แล้ว เขาจะต้องจดบันทึกลงในสมุดพกที่กำลังทำอยู่ คิดถึงอะไรบ้าง และอยู่กับใครในช่วงเวลานั้น จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมการทดลองประเมินภาวะนั้นโดยใช้มาตรวัดความเพลินที่เป็นค่าจำนวน ซึ่งการทดลองครั้งนี้ ชิกเซนตมีฮายยีและคณะได้รวบรวมกระดาษที่จดบันทึกได้ 70,000 แผ่นจากผู้เข้าร่วมการทดลองจำนวน 2,300 คนซึ่งประกอบด้วยผู้คนจากหลากหลายอาชีพ ทั้งนักป็นเขา นักเล่นหมากรุก นักเต้นระบำ นักประพันธ์เพลง นักกีฬา นักวิทยาศาสตร์ นักประวัติศาสตร์ สถาปนิก ฯลฯ⁷² และค้นพบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการประกอบอาชีพของบุคคล และประยุกต์ใช้กับการบำบัดผู้ป่วยที่มีภาวะเครียดจนถึงขั้นเกิดความคิดที่จะฆ่าตัวตายได้ด้วย

จากการศึกษานี้ เขาพบว่าผู้ทดลองจะเกิดความเพลิน เมื่อได้ทำกิจกรรมที่พวกเขาชื่นชอบ เช่น ทำสวน ฟังเพลง โยนโบว์ลิ่ง ทำอาหาร ขับรถ พูดคุยกับเพื่อน และ ผลการทดลองที่น่าประหลาดที่สุดก็คือ ผู้ทดลองจะเกิดความเพลินเมื่อเขา "ทำงาน" ในทางกลับกัน กิจกรรมที่ผู้ร่วมทดลองไม่รู้สึกร่าเกิดความเพลินเลย คือ กิจกรรมยามว่างที่ผู้ทดลองอยู่เฉยๆ เช่นการดูโทรทัศน์ หรือการพักผ่อน ซึ่งประสบการณ์ขณะที่เราประกอบกิจกรรมด้วยความเพลิน ชิกเซนตมีฮายยีเรียกประสบการณ์นั้นว่า “ประสบการณ์ที่มีคุณภาพ”⁷³ ซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อเงื่อนไขทุกอย่างในชีวิตประจำวันของเรามีความสมบูรณ์พร้อม เช่น การพักผ่อนหรือภาวะที่ผ่อนคลายมากเกินไป ในทางกลับกันเมื่อคนเราค้นพบประสบการณ์ที่แปลกใหม่ และเป็นประสบการณ์ที่มีความยากลำบากพอสมควร ซึ่งทำให้เราต้องใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นในการเอาชนะหรือก้าวข้ามผ่านกิจกรรมเหล่านั้น ประสบการณ์จากการทำกิจกรรมนั้นจะทำให้มนุษย์รู้สึกถึงการเอาชนะอุปสรรค และขยายขีดความสามารถของบุคคล

⁷¹ M. Csikszentmihalyi, R. Larson, and S. Prescott, "The ecology of adolescent activity and experience," *Journal of Youth and Adolescence* 6 (September 1977): 281-294.

⁷² R. Larson and M. Csikszentmihalyi, "The Experience Sampling Method," *New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science*, 15, (1983): 41-56.

⁷³ M. Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention* (New York: Harper/Collins, 1996), 110.

ให้สูงขึ้นได้ ซึ่งประสบการณ์เช่นนี้ซิกเซนต์มีฮายยีเรียกว่า "ความเพลิน" หรือ "ภาวะความไหลลื่นของจิต" และกิจกรรมส่วนใหญ่ในชีวิตประจำวัน ล้วนสามารถพัฒนาให้เกิดความเพลินได้ทั้งสิ้น และมนุษย์ทุกเพศ ทุกวัย ทุกสาขาอาชีพ สามารถพัฒนาแนวคิดและทัศนคติของตนให้สามารถประกอบกิจกรรมต่างๆด้วยความเพลินได้⁷⁴ ด้วยการทำให้เงื่อนไขในการเกิดความเพลินปรากฏอยู่ในทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน ซึ่งซิกเซนต์มีฮายยีกล่าวว่า คุณภาพชีวิตของผู้ที่ประกอบกิจกรรมต่างๆด้วยความเพลินก็จะดีขึ้น รู้สึกถึงความหมายมากขึ้น และเป็นชีวิตที่มีความสุขมากขึ้นด้วย

ความหมายของความเพลิน

ซิกเซนต์มีฮายยี (Csikszentmihalyi) ซึ่งเป็นนักวิชาการคนสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดความเพลิน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความเพลินไว้ ดังนี้ ความเพลิน หมายถึงภาวะทางจิตที่มนุษย์ได้รับ "ประสบการณ์ที่มีคุณภาพ" จากการทำกิจกรรมใดๆก็ตามที่เขาต้องการทำ โดยทำกิจกรรมนั้นด้วยความเบิกบานใจ และจดจ่อ สามารถทำกิจกรรมดังกล่าวได้เป็นระยะเวลาโดยไม่รู้สึกอ่อนล้าหรือเหน็ดเหนื่อย มีการใช้ศักยภาพสูงสุดของตนเองในการปฏิบัติกิจกรรมนั้น โดยไม่เกรงกลัวต่อความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งความเพลิดเพลินดังกล่าวเกิดขึ้นได้ด้วยความภาคภูมิใจที่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองเอาชนะความท้าทายที่พบเจอได้⁷⁵

เอลลิส โวแอลค์ และมอร์ริส (Ellis , Voelkl and Morris) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความเพลิน ว่า คือประสบการณ์อารมณ์ทางบวก ณ จุดสูงสุด เช่น การมีอารมณ์ดี มีความตื่นเต้นและมีแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ว่าการกระทำที่ตนปฏิบัติมีความท้าทายในระดับที่สอดคล้องกับทักษะของตนเอง⁷⁶

ชมิทท์ เซอร์นอฟ และซิกเซนต์มีฮายยี (Schmidt, Shernof and Csikszentmihalyi) กล่าวว่าความเพลินคือสภาวะการณ์ที่มนุษย์เกิดประสบการณ์ที่ดีที่สุด แสดงให้เห็นได้ โดยผู้ที่เกิดความเพลิน

⁷⁴ M. Csikszentmihalyi, "Finding flow: Reviews the book "Finding flow" by Mihaly Csikszentmihalyi," *Psychology Today* 899 (1997): 1-7.

⁷⁵ M. Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention* (New york: Harper/Collins, 1996), 107-126

⁷⁶ D. Ellis Gary, E. Voelkl Judith, and C. Morris, "Measurement and Analysis Issues with Explanation of Variance in Daily Experience Using the Flow Model," *Journal of Leisure Research* 26, 4 (September 1994): 337.

จะมีความจดจ่ออยู่กับงานที่ตนกำลังทำ ระหว่างที่กำลังจดจ่ออยู่นั้น บุคคลจะละทิ้งอัตตาและหลงลืมเวลา⁷⁷

เพส (Pace) ได้ให้ความหมายของความเพลินว่า เป็นภาวะของจิตสำนึกเว้นวรรค ซึ่งบุคคลที่ประสบความสำเร็จจะรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งในกิจกรรมที่มีความสนุกสนาน เพลิดเพลิน⁷⁸

บลอช (Bloch) ได้ให้นิยามถึงความเพลินว่า หมายถึงประสบการณ์ชนิดพิเศษซึ่งแสดงลักษณะของความรู้สึกที่มีการหลอมรวมกันกับกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่องโดยที่ผู้เกิดความเพลินไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามมากหรือไม่ถูกบีบบังคับเพื่อจะทำกิจกรรมนั้น และกิจกรรมนั้นมีคุณสมบัติในการเกิดความเพลินได้อย่างง่ายดาย⁷⁹

โมนีตา และซิกเซนตมีฮายยี (Moneta and Csikszentmihalyi) ได้ให้ความหมายว่า ความเพลินหมายถึงสภาวะทางจิตใจที่บุคคลรู้สึกมีประสิทธิภาพทางความคิดมี แรงจูงใจ และมีความสุข⁸⁰

แบคเคอร์ (Bakker) กล่าวว่า ความเพลิน หมายถึง ประสบการณ์สูงสุดของบุคคลที่เกิดขึ้นใน ระยะสั้นๆ ซึ่งเกิดจากการซึมซับในกิจกรรมที่ทำอยู่ ความสนุกที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และแรงจูงใจ ภายในของบุคคล⁸¹

กล่าวโดยสรุป ความเพลิน หมายถึง ประสบการณ์ที่มีคุณภาพที่บุคคลได้รับเมื่อกำลังทำ กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นความรู้สึกที่มุ่งมั่นจดจ่อมีสมาธิอยู่กับกิจกรรมที่ทำและมีความสุข สามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้อย่างยาวนานโดยรู้สึกว่าเวลาบิดเบือน สามารถทำกิจกรรมนั้นได้อย่าง

⁷⁷ A.J. Schmidt, J.D. Shernoff and M. Csikszentmihalyi, **Individual and situational factors related to the experience of flow in adolescence: A multilevel approach**, (New York: Oxford University, 2007), 542-558.

⁷⁸ S. Pace, "A grounded theory of the flow experiences of web user," **international Journal of Human-Computer Studies** 60 (2004): 1.

⁷⁹ C. Bloch, "Flow: Beyond fluidity and rigidity: A phenomenological investigation," **Human Studies** 23 (2000): 43-61.

⁸⁰ G.B. Moneta and M. Csikszentmihalyi, "The effect to perceived challenges and skill on the quality of subjective experience," **Journal of Personality** 64, 2 (1996): 277.

⁸¹ A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," **ScienceDirect Vocational Behavior** 72 (2008): 400.

ต่อเนื่องโดยไม่รู้สึกรเหน็ดเหนื่อย ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุดเมื่อร่างกายและสติปัญญาของมนุษย์ถูกกระตุ้นโดยกิจกรรมที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสมัครใจ

ความหมายและที่มาของความเพลินในงาน

ความเพลินในงาน (Flow at work) เป็นแนวคิดที่ แบคเคอร์ (Bakker) นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การชาวเนเธอร์แลนด์ มีความสนใจ และต้องการสร้างเครื่องมือที่น่าเชื่อถือสามารถวัดระดับความเพลินในงานได้ โดยมีแนวคิดพื้นฐานเรื่องความเพลินมาจากซิกเซนต์มีฮายยี และนักจิตวิทยาคนอื่นๆ ที่ว่าประสบการณ์เกี่ยวกับความเพลินนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากทุกกิจกรรมที่มนุษย์ปฏิบัติ โดยเฉพาะกิจกรรมที่ทำหายเช่นการทำงานมากกว่าในเวลาว่าง ซึ่งหมายความว่าพนักงานควรได้รับประสบการณ์ที่พิเศษ มีความท้าทายในระดับที่เหมาะสมพอที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานอยากเอาชนะปัญหาหรืออุปสรรคนั้น แบคเคอร์จึงต้องการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดประสบการณ์ความเพลินที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ของการทำงาน ซึ่งก็คือเครื่องมือที่ชื่อว่า Work-related Flow inventory (WOLF)

Work-related Flow inventory (WOLF) เป็นแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือวัดระดับความเพลินในงานของแบคเคอร์ แบบสอบถามนี้ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยปัจจัยทางจิตวิทยาหลายประการ โดยเฉพาะการทดสอบสมมติฐานว่าองค์ประกอบของความเพลินในงานในแบบสอบถาม WOLF กับแนวคิดเรื่องความเพลินของนักจิตวิทยาท่านอื่นที่ได้ศึกษาไว้ เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน ผลการทดลองด้วยแบบสอบถาม WOLF พบว่าองค์ประกอบด้านความเพลินในงานของแบคเคอร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบโดยรวมของความเพลิน ซึ่งยืนยันว่าแบบสอบถาม WOLF สามารถใช้วัดระดับความเพลินในงานของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยแบคเคอร์ (Bakker) กล่าวถึงความหมายของความเพลินในงานว่า หมายถึงประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวก ณ จุดสูงสุดที่เกิดขึ้นในการทำงานในระยะเวลาสั้นๆ โดยมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) คือสภาวะที่บุคคลมุ่งความสนใจไปที่การปฏิบัติงานอย่างสูงสุด จมลึกอยู่ในงานที่ตนทำ และปฏิบัติงานอย่างเต็มที่กระทั่งบุคคลไม่ใส่ใจสิ่งต่างๆรอบตัว กระทั่งรู้สึกว่าการรับรู้เรื่องเวลาของตนบิดเบือน อาจเกิดความรู้สึกว่าเวลาผ่านไปช้าหรือเร็วกว่าปกติ

2) ความเบิกบานใจในการทำงาน (Work enjoyment) หมายถึงการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข บุคคลมีความรู้สึกในเชิงบวกกับชีวิตการทำงานของตน และมีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ

3) แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Intrinsic work motivation) หมายถึงบุคคลมีความสนใจกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ และรู้สึกหลงใหลกับภาระงานที่ตนทำและเกิดความสนใจที่จะทำงานนั้นๆอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน⁸²

ชมิทธ์ และคณะ (Schmidt, et al.) กล่าวว่าความเพลินในงาน เป็นสภาวะที่บุคคลเกิดประสบการณ์ที่ดีที่สุดโดยจะจดจ่ออยู่กับงานที่ตนกำลังทำอยู่ โดยการกระทำและการรับรู้จะหลอมรวมเข้าด้วยกัน และทำให้บุคคลลืมตัวและลืมเวลา⁸³

ลีลาพันธ์ พุ่มพวง กล่าวถึงความหมายของความเพลินในงานว่า คือความรู้สึกดีที่สุดที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้พบกับประสบการณ์ที่เกิดจากความพยายามอันมีคุณค่าในการทำงานของตน บุคคลจะจดจ่ออยู่กับการปฏิบัติงานอย่างสูง หลงใหลทุกอย่างรอบตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว บุคคลจะมีความรู้สึกเชิงบวกกับ ชีวิตการทำงานของตนเอง เนื่องจากเห็นค่าในศักยภาพของตนที่มีต่องาน และจะแสดงความกระตือรือร้นและพึงพอใจในงานออกมาโดยการมุ่งความสนใจไปยังงานที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน⁸⁴

กล่าวโดยสรุป ความเพลินในงาน หมายถึงประสบการณ์ที่มีคุณภาพซึ่งบุคคลได้รับจากการทำงาน โดยบุคคลที่เกิดความเพลินในงาน จะปฏิบัติงานของตนได้ด้วยความมุ่งมั่น จดจ่อ และมีสมาธิกับการปฏิบัติงานอย่างสูงจนอาจทำให้บุคคลรู้สึกว่าเวลาผ่านไปเร็วหรือช้ากว่าปกติโดยไม่รู้สึกเหนื่อยล้าเบื่อหน่าย เห็นถึงคุณค่าของตนจากการบรรลุเป้าหมายต่างๆของงาน และรู้สึกว่าความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น เปรียบเสมือนรางวัลตอบแทนที่ทำให้ตนรู้สึกพึงพอใจ บุคคลจึงมีความรู้สึกที่ดีกับการทำงาน

⁸² A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," *ScienceDirect Vocational Behavior* 72 (2008), 400-418.

⁸³ A.J. Schmidt, J.D. Shernoff and M. Csikszentmihalyi, *Individual and situational factors related to the experience of flow in adolescence: A multilevel approach*, (New York: Oxford University, 2007), 542-558.

⁸⁴ Leelapan Pompuang, "A Causal Model of Psychological Capital and Job Resources, with Work Engagement as a Mediator, Affecting Flow at Work of Teachers under the Secondary Educational Service Area 3 Office," *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research* 8, 1 (January - June 2019): 121-122.

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเพลินในงาน

ความเพลิน คือ ประสบการณ์อันมีคุณภาพที่มนุษย์พบเจอ เป็นประสบการณ์พิเศษที่บุคคลมีสมาธิจดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดความสนุกสนานและปฏิบัติสิ่งนั้นได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อได้ประกอบกิจกรรมที่มีความท้าทายสอดคล้องกับทักษะที่ตนเองมี จึงทำให้ผู้ที่เกิดความเพลินซึมซับในกิจกรรมที่ทำอยู่กระทั่งสูญเสียการรับรู้เวลา และทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง โดยมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเพลินไว้

ซิกเซนต์มีฮายยี (Csikszentmihalyi) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับความเพลิน ได้ทำการศึกษา ในบุคคลหลายกลุ่มอาชีพ หลากเชื้อชาติ เพื่อต้องการหาคำตอบว่าทำไมคนเราจึงปฏิบัติกิจกรรมเดิมๆ ซ้ำๆ ได้ด้วยความสนุกสนาน โดยที่ไม่ได้คาดหวังสิ่งตอบแทน เช่น เงินทองหรือชื่อเสียง โดยได้ทำการศึกษาในกลุ่มนักเรียนหมากรุก นักบินเขา นักเต้นระบำ นักประพันธ์เพลง รวมถึงผู้ประกอบการอาชีพอื่นๆ เช่น นักวิทยาศาสตร์ ศัลยแพทย์ ฯลฯ และสรุปการศึกษาของตนว่าสิ่งที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมที่ตนรู้สึกมีความสุขต่อไป นั่นคือคุณภาพของประสบการณ์ที่ได้รับเมื่อพวกเขาได้ทำกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งเป็นความรู้สึกแปลกใหม่ ไม่อาจเกิดขึ้นได้เมื่อพวกเขากำลังผ่อนคลาย ในทางตรงกันข้ามประสบการณ์พิเศษที่ทำให้บุคคลจมดิ่งอยู่กับกิจกรรมที่ทำอยู่ บ่อยครั้งเป็นกิจกรรมที่เสี่ยงและยากลำบาก ซิกเซนต์มีฮายยีเรียกประสบการณ์พิเศษที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนที่เขาศึกษาว่า “ความเพลิน” ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงาน⁸⁵

จากการศึกษาของซิกเซนต์มีฮายยี เขาพบว่า สิ่งที่ถูกสัมภาษณ์มักพูดตรงกันเมื่อกล่าวถึงประสบการณ์สุดพิเศษที่แต่ละคนเคยสัมผัสจากการทำกิจกรรมที่ชื่นชอบนั้น สามารถสังเคราะห์ได้เป็น 9 องค์ประกอบของความเพลิน ดังนี้

1) มีเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน (There are clear goals in every step of the way) หมายถึงผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ทำให้ทราบว่าตนต้องทำอะไร และเพื่อไปสู่เป้าหมายใด การที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบวิธีปฏิบัติงานและเป้าหมายที่จะต้องบรรลุ จะเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานเข้ากับงานที่ทำได้ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานต่อเนื่องไม่ขาดตอน และเกิดความเพลินในการปฏิบัติงาน เช่นนักเรียนหมากรุกซึ่งรู้ว่าทุกการวางหมากของเขาจะนำไปสู่การฆ่าคิงของฝ่ายตรงข้าม นักบินเขาซึ่งมองเห็นยอดเขาใกล้ขึ้นเรื่อยๆ และความเพลินอาจเกิดได้แม้ในกิจกรรมที่ใช้เวลานาน เช่น การเฝ้าตุ้มไม้หรือฝูงสัตว์ที่ค่อยๆ เจริญเติบโตขึ้น ดังนั้นในการทำงานแต่ละขั้นตอนหากผู้ปฏิบัติงานทราบเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าการกระทำของตนจะเป็นเส้นทางนำไปสู่สิ่งใดก็จะทำให้ปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเพลิดเพลินมากยิ่งขึ้น

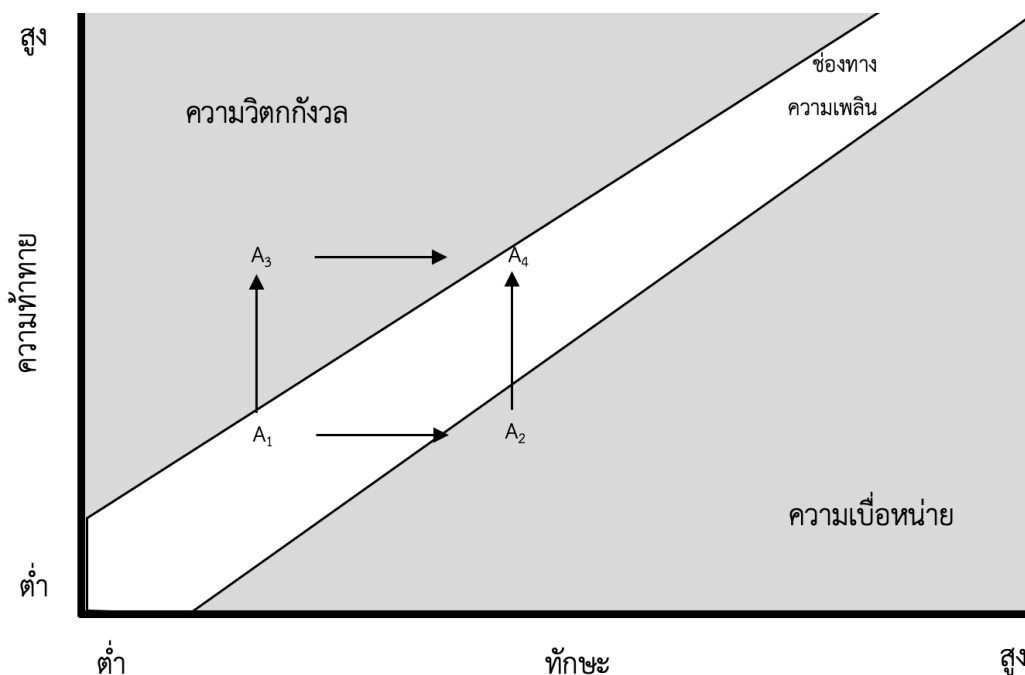
⁸⁵. M. Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention* (New York: Harper/Collins, 1996), 107.

2) ทราบผลตอบรับจากการกระทำทันที (There is immediate feedback to one's actions) หมายถึงผู้ปฏิบัติงานรับทราบผลของการกระทำของตนทันทีโดยไม่ต้องรอ ว่าสิ่งที่ตนทำนั้น ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง การรับทราบผลตอบรับจากการกระทำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกับการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดังเช่นนักดนตรีจะทราบทันทีว่าตนเองเล่นถูกหรือผิดโน้ต โดยฟังจากเสียงที่ออกมาจากเครื่องดนตรี นักปีนเขารู้ทันทีว่าการเคลื่อนที่ของเขาถูกต้องเมื่อตัวเองยังไม่ตกจากภูเขา นักเทนนิสจะทราบทันทีว่าเขาทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว โดยการตีลูกเทนนิสไปตกยังสนามอีกฝั่งหนึ่งได้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดความเพลินจึงจำเป็นที่จะต้องมีความชัดเจน และรู้จักประเมินผลตอบรับจากกิจกรรมที่เราทำอยู่ หรือคือการตั้งมาตรฐานและกฎเกณฑ์บางอย่างเพื่อชี้วัดว่า การกระทำของเรา ถูกต้องและนำไปสู่เป้าหมายได้จริงหรือไม่ ซึ่งจะนำไปสู่ความเพลินในงานได้

3) สมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ (There is a balance between challenges and skill) หมายถึงความยากง่ายของงานหรือกิจกรรมที่ทำอยู่มีความสอดคล้องกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ยากเกินไปจนเกิดความวิตกกังวล และไม่ง่ายจนเกินไปจนเกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่แบ่งแยกความเพลินออกจากความวิตกกังวลและความเบื่อหน่าย เมื่อใดก็ตามที่บุคคลหนึ่งรับรู้ว่ามีโอกาสในการทำมีความเท่าเทียมกับความสามารถของเขาในการทำสิ่งนั้น และต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายมากกว่าเดิมก็จะทำให้เกิดประสบการณ์เชิงบวกได้

กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเพลินนั้นจะต้องเป็นกิจกรรมที่ต้องการทักษะอันเหมาะสมของผู้ประกอบกิจกรรมนั้นๆจึงจะทำให้ผู้ที่ทำกิจกรรมนั้นรู้สึกได้ถึงความท้าทาย เช่นกระดานหมากรุกจะไม่ได้มีความหมายเลยสำหรับผู้ที่เล่นหมากรุกไม่เป็นแต่สำหรับนักเล่นหมากรุกการมองตัวหมากรุกแต่ละตัวก็ทำให้เขาเกิดความรู้สึกท้าทายได้ โดยซิกเซนต์มีฮาลยีได้แสดงโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทาย ทักษะ ซึ่งเชื่อมโยงกับความวิตกกังวลและความเบื่อหน่าย ซึ่งแสดงรายละเอียดในแผนภูมิที่ 5 ดังนี้⁸⁶

⁸⁶ M. Csikszentmihalyi, *Flow: the psychology of optimal experience* (New York: Harper & Row, 1990), 71-75.



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทาย ทักษะ ความวิตกกังวลและความเบื่อหน่าย

ที่มา : M. Csikszentmihalyi, *Flow: the psychology of optimal experience* (New York: Harrer & Row, 1990). 71-75,

อธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวคือสมมติแผนภาพนี้เป็นตัวแทนของการแข่งขันเทนนิส ในทางทฤษฎีมิติที่สำคัญที่สุดสองมิติของประสบการณ์คือความท้าทายและทักษะ ซึ่งแสดงไว้บนแกนสองแกนของแผนภูมิ โดยตัวอักษร A แทนตัวตนของ “อเล็กซ์” เด็กผู้ชายที่กำลังเรียนเล่นเทนนิส แผนภูมินี้แสดงให้เห็นอเล็กซ์ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เมื่อเขาเริ่มเล่น (A_1) อเล็กซ์ไม่มีทักษะเลยแม้แต่น้อยและความท้าทายเพียงสิ่งเดียวสำหรับเขาคือการตีลูกบอลให้ข้ามตาข่ายซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก แต่อเล็กซ์ก็มีแนวโน้มที่จะเพลิดเพลินกับมัน เพราะว่าความยากนั้นพอดีกับทักษะขั้นพื้นฐาน ก็คือตัวเองที่เพิ่งหัดเล่นเทนนิส ดังนั้นในจุดนี้เขาจะอยู่ในความเพลิน แต่จะอยู่ในความเพลินนี้ได้ไม่นานนัก เพราะเมื่อผ่านไปสักพักถ้าเขาฝึกฝนตัวเองไปเรื่อยๆ ทักษะของเขาก็จะพัฒนาขึ้น เมื่อนั้นเขาจะเริ่มเบื่อกับการแคตีลูกบอลให้ข้ามตาข่าย หรือเขาอาจได้พบคู่แข่งที่ฝึกฝนมากกว่าเขา เก่งกว่าเขา ซึ่งในกรณีนี้เขาจะรู้ว่ายังมีสิ่งท้าทายขึ้นนอกเหนือจากการตีลูกบอล และเมื่อได้พบกับความท้าทายที่ยากขึ้นเช่นกันเจอคู่แข่งที่เก่งกว่าตนมาก ในจุดนั้นเขาจะรู้สึกวิตกกังวล(A_3) เกี่ยวกับฝีมือของตัวเองที่ยังด้อยอยู่

ทั้งความเบื่อหน่ายและความวิตกกังวลนั้นไม่ใช่ประสบการณ์เชิงบวก ดังนั้นอเล็กซ์จึงมีแรงจูงใจให้กลับไปสู่ความเพลินอีกครั้ง สิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปคือการตัดสินใจของตัวเอง เมื่อวิเคราะห์แผนภาพจะพบว่าเมื่ออเล็กซ์เบื่อหน่าย (A_2) และต้องการอยู่ในความเพลินอีกครั้ง อเล็กซ์จึงจะมีทางเลือกแค่เพียงหนึ่งอย่างเท่านั้นคือการเพิ่มความท้าทายที่เขาต้องเจอ (หรืออาจมีทางเลือกที่

สองคือการเลือกเล่นเทนนิสไปเลยซึ่งกรณีนี้ A จะหายไปจากแผนภาพ) ในการสร้างเป้าหมายใหม่ที่ยากขึ้นซึ่งตรงกับทักษะของเขาตัวอย่าง เช่น เพื่อเอาชนะคู่แข่งที่เก่งกว่าเขาเพียงเล็กน้อย อเล็กซ์ก็จะกลับไปอยู่ในความเพลินอีกครั้ง (A_4)

ถ้าอเล็กซ์มีความวิตกกังวล (A_3) เขาต้องเพิ่มทักษะเพื่อกลับคืนสู่ความเพลินอีกครั้ง ในทางทฤษฎีเขาสามารถลดความท้าทายลง แล้วก็จะกลับคืนสู่ความเพลินที่ได้เริ่มต้นขึ้น (A_1 : ความเพลินที่อเล็กซ์ดีลูกบอลข้ามตาข่ายได้) แต่ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องยากที่บุคคลจะเพิกเฉยต่อความท้าทาย เมื่อเรารู้ถึงการมีอยู่ของมันแล้ว (ในกรณีนี้คือการทราบว่ามีคนที่เล่นเทนนิสเก่งกว่าตนเอง)

แผนภาพแสดงให้เห็นว่าทั้ง A_1 และ A_4 เป็นตัวแทนสถานการณ์ที่อเล็กซ์อยู่ในความเพลิน แม้ว่าทั้งสองจะมีความเพลินเท่าเทียมกันแต่สถานะทั้งสองนี้แตกต่างกันตรงที่ A_4 เป็นประสบการณ์ที่มีความซับซ้อนมากกว่าเพราะว่ามันประกอบไปด้วยความท้าทายที่สูงกว่า A_1 และต้องการทักษะที่สูงกว่าจากผู้เล่น

แม้ว่า A_4 จะมีความซับซ้อน แต่ความเพลินก็มีใช้สถานการณ์ที่มั่นคงเช่นกัน เมื่ออเล็กซ์ยังคงเล่นเทนนิสต่อไปเรื่อยๆ เขาจะเริ่มเบื่อหน่ายกับโอกาสอันซ้ำซากจำเจที่ได้รับในระดับนั้น หรือไม่ก็จะวิตกกังวลและหงุดหงิดเพราะความสามารถที่ค่อนข้างต่ำของตัวเอง(เมื่อเจอคู่แข่งที่เก่งขึ้นกว่าเดิมอีก) ดังนั้นแรงจูงใจในการทำให้เกิดความเพลินอีกครั้งก็จะผลักดันให้เขากลับคืนสู่ช่องทางของความเพลิน ซึ่งตอนนี้ระดับความซับซ้อนก็จะสูงกว่า A_4

ลักษณะที่เป็นพลวัตเช่นนี้ เป็นเหตุผลว่าทำไมกิจกรรมที่เกิดความเพลินจึงพาไปสู่การเติบโตและการค้นพบ มนุษย์ไม่สามารถผลิตเพลินไปกับการทำสิ่งเดิมๆในระดับเดิมๆได้นานเพราะจะเริ่มเบื่อหรือไม่ก็เริ่มหงุดหงิดและความปรารถนาที่จะให้มีความเพลินอีกครั้งก็จะผลักดันให้เราเพิ่มทักษะของตัวเอง หรือไม่ก็ให้เราค้นพบโอกาสใหม่ๆในการใช้ทักษะนั้น

4) การผสมผสานของการกระทำและการรับรู้ (Action and awareness are merged) หมายถึงความรู้สึก สนใจและจดจ่อกับสิ่งที่ทำอย่างมากจนเหมือนว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติและเกือบจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ดังเช่นที่ซิกเซนต์มีฮายยีได้สัมภาษณ์นักกีฬากลุ่มหนึ่ง และพบว่า ความรู้สึกของนักกีฬากำลังเขียนบทกลอนคือ การมองเห็นภาพความคิดในหัวของเขาถูกถ่ายทอดออกมาโดยน้ำหมึกจากปลายปากกาด้วยมือของเขาเองอย่างไม่จบสิ้น ซึ่งทำให้นักกีฬารู้สึกเหมือนหลุดลอยไปอยู่ ณ อีกจักรวาลหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ประสบการณ์ที่ดีที่สุดจึงถูกเรียกว่าภาวะความเพลิน (flow) ซึ่งเป็นสถานะที่สมาธิของบุคคลสมบูรณ์มาก จิตใจจะไม่ไขว่ไขว ไม่คิดถึงสิ่งอื่น ตัวตนและความคิดของบุคคลกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวกับกิจกรรมที่ทำอยู่ ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความเพลิน

5) มีสติจดจ่ออยู่ในสิ่งที่ทำ (Distraction are excluded from consciousness) หมายถึงผู้ปฏิบัติงานจดจ่อกับสิ่งที่ทำอยู่ โดยไม่มีปัจจัยอื่นใดมาทำให้ไขว่ไขวเลย เช่น หากนักดนตรีคิดถึงอย่าง

อื่นขณะที่กำลังเล่นดนตรีอยู่ก็มีแนวโน้มอย่างยิ่งที่เขาจะเล่นผิดโน้ต หรือห่อผ้าตัดที่มีจิตใจไม่มั่นคง และเป็นกังวลในขณะที่กำลังผ่าตัด ก็อาจทำให้ชีวิตคนไข้ตกอยู่ในอันตรายได้ ดังนั้นความเพลินคือผลพวงจากการจดจ่ออย่างจริงจังกับสิ่งที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน ซึ่งทำให้ผู้ที่เกิดความเพลินไม่มีพื้นที่ใดของจิตที่ว่างมากพอให้ความรู้สึกอื่นๆเข้ามาแทรกแซงได้ ดังนั้นความกลัวและความวิตกกังวลจึงถูกตัดออกไปจากสถานะของจิตโดยอัตโนมัติ ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมความเพลินสามารถพัฒนาคุณภาพของประสบการณ์ที่บุคคลพบเจอได้

6) ไม่เกรงกลัวต่อความล้มเหลว (There is no worry of failure) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานนั้นได้โดยไม่เกรงกลัวต่อความล้มเหลว เพราะรับรู้เป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างดี และเชื่อมั่นว่าทักษะของตนมีมากพอที่จะควบคุมและแก้ไขปัญหาทุกประการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น โดยความเพลินจะไม่เกิดขึ้นเลยหากเราทำกิจกรรมใดก็ตามที่เราไม่สามารถควบคุมผลของกิจกรรมนั้นได้ในทางตรงข้ามหากกิจกรรมใดก็ตามที่เราปฏิบัติและมั่นใจอย่างยิ่งว่าจะประสบความสำเร็จได้ด้วยความสามารถที่เรามีอยู่ ซึ่งจะทำให้บุคคลไม่เกรงกลัวที่จะสูญเสียการควบคุมผลของการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะทำให้ทำงานนั้นๆได้อย่างเพลิดเพลิน โดยความรู้สึกถึงการควบคุมนี้อาจไม่ใช่สิ่งที่จะต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป แต่ต้องเป็นสิ่งที่ผู้เกิดความเพลินเชื่อว่า "มีความเป็นไปได้" เช่นนักเต้นรำที่เชื่อมั่นในการเต้นของตนเองและเต้นไปตามจังหวะเพลง ไม่ได้แปลว่าเขาจะไม่มีทางล้มระหว่างการเต้น แต่เพราะเขาเชื่อว่าความสามารถและทักษะของเขาสูงพอที่จะเต้นจนจบเพลงได้ เขาจึงรู้สึกได้ถึง การควบคุม

7) การสูญเสียการรับรู้ถึงตัวตน (Self-consciousness disappears.) หมายถึง การเป็นอิสระจากความคิดของตนเอง ผู้ที่เกิดความเพลินจะไม่สนใจว่าผู้อื่นจะมองหรือคิดอย่างไรกับตน เนื่องด้วยกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเพลินเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายชัดเจน มีกฎเกณฑ์ที่มั่นคง และมีความท้าทายกับทักษะของผู้ที่เกิดความเพลิน จึงเป็นไปได้ยากที่จะมีพื้นที่ในจิตใจของเขาให้กับความวิตกกังวลว่าตัวตนของเขาจะถูกคุกคามด้วยสายตาหรือความคิดของผู้อื่นเช่นไร เพราะจดจ่อกับสิ่งที่ทำมากเกินกว่าจะมัวปกป้อง และให้ความสำคัญกับความเป็นตัวเอง เพราะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ทำอยู่ เมื่อบุคคลไม่ได้หมกมุ่นอยู่กับตัวตนของตัวเองก็จะมีโอกาสที่จะขยายพื้นที่แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง และนำไปสู่ตัวตนใหม่ที่เติบโตมากขึ้น

8) การรับรู้ของเวลาที่บิดเบือน (The sense of time becomes distorted.) หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างจดจ่อ จนมีความรู้สึกราวกับว่าเวลาไม่ได้ผ่านไปตามปกติ เช่นการมีสมาธิกับงานและรู้สึกถึงเวลาที่ผ่านไปอย่างรวดเร็ว หรือการจดจ่อกับงานอย่างยิ่งจนมีความรู้สึกเหมือนเวลาเดินช้าลงหรือหยุดเดิน ในห้วงเวลาที่บุคคลเกิดความเพลินนั้นการรับรู้ถึงเวลาจะมีความเกี่ยวข้องน้อยมากกับเวลาที่วัดได้อย่างแน่นอนของนาฬิกา

9) ทำกิจกรรมด้วยความสุขและมีเป้าหมายในตนเอง(The activity becomes autotelic) autotelic มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก โดย auto แปลว่า “ตัวตน” และ telos แปลว่า “เป้าหมาย” จึงหมายถึงกิจกรรมที่มีเป้าหมายในตนเอง โดยการทำกิจกรรมต่างๆที่บุคคลรู้สึกว่าการกระทำนั้นให้ผลตอบแทนเป็นความสุขและความพึงพอใจกับตัวเอง ซึ่งเหนือกว่าผลตอบแทนในลักษณะของเงินทองหรือชื่อเสียง บุคคลจะเกิดความเพลินได้ก็ต่อเมื่อรู้สึกว่าสิ่งที่ทำอยู่ให้ผลตอบแทนกับตัวเองอย่างแท้จริงโดยไม่ได้อาศัยหวังถึงผลประโยชน์ในอนาคต

หากบุคคลค้นพบกิจกรรมใดก็ตามที่สามารถปฏิบัติได้โดยรู้สึกเป็นสุข และพึงพอใจกับการปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานด้วยความเพลิดเพลิน และมองว่าความสำเร็จของงานนั้นๆเป็นรางวัลที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อตัวผู้ปฏิบัติ เป็นความสุขในจากการปฏิบัติงานที่เหนือกว่ารางวัลตอบแทนภายนอก ก็นับว่าความเพลินได้ยกระดับชีวิตของบุคคลให้สูงขึ้นไปอีกขั้น

อย่างไรก็ตามบางกิจกรรมก็อาจให้ทั้งผลตอบแทนเช่นค่าจ้างหรือตัวเงิน และสามารถให้ความสุขและพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติกิจกรรมได้ด้วย เช่นนักดนตรี ซึ่งอาจจะได้รับทั้งค่าจ้าง และยังมีความสุขอย่างยิ่งกับการเล่นดนตรี โดยทุกกิจกรรมสามารถก่อให้เกิดความเพลินได้ทั้งสิ้น การเรียนรู้ที่จะอยู่ในสภาวะความเพลินกับทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน จึงเป็นเคล็ดลับที่สำคัญของการมีชีวิตที่มีความสุข⁸⁷

เฉิน และคณะ (Chen and others) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความเพลิน ซึ่งได้วิเคราะห์แนวคิดของซิกเซนต์มีฮายยี และได้แบ่งองค์ประกอบของความเพลินออกตัวแปรที่เอื้อต่อความเพลิน 3 ตัวแปร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรที่ 1 ตัวแปรที่เอื้อต่อความเพลิน ประกอบด้วย

1) ความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ (balance of challenges and skill)

2) เป้าหมายที่ชัดเจน (Goal clarity)

3) ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน (Feedback Clarity)

ตัวแปรที่ 2 ประสบการณ์ความเพลิน ประกอบด้วย

1) การรวมเข้าด้วยกันของการกระทำและการรับรู้ (Merging of action and awareness)

2) การมีใจจดจ่ออย่างลึกซึ้ง (Concentration)

3) การรู้สึกถึงการควบคุม (Sense of control)

⁸⁷ ซิกเซนต์มีฮายยี, โพลว ภาวะสิ้นใจ แปลโดย อรดา ลีลานุช (กรุงเทพฯ: แอร์โรว์, 2565), 77-112.

ตัวแปรที่ 3 ผลของความเพลิน ประกอบด้วย

- 1) ความรู้สึกด้านเวลาจะผันแปร (Time Transformation)
- 2) อัดตหายไป (Loss of Self consciousness)
- 3) กิจกรรมนั้นเป็นเป้าหมายในตัวเอง (Autotelic)⁸⁸

ควินน์ (Quinn) ได้แบ่งองค์ประกอบของความเพลินตามแนวคิดของซิกเซนต์มีฮายยี ออกเป็น 3 ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรที่ 1 ตัวแปรที่เอื้อต่อความเพลิน ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายที่ชัดเจน (Goal clarity)
- 2) ความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ (balance of challenges and skill)
- 3) การมีใจจดจ่ออย่างลึกซึ้ง (Concentration)
- 4) ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน (Feedback Clarity)

ตัวแปรที่ 2 ประสบการณ์ความเพลิน ได้แก่ การรวมเข้าด้วยกันของการกระทำและการรับรู้ (Merging of action and awareness)

ตัวแปรที่ 3 ผลของประสบการณ์ความเพลิน ประกอบด้วย

- 1) การรู้สึกถึงการควบคุม (Sense of control)
- 2) ความรู้สึกด้านเวลาจะผันแปร (Time Transformation)
- 3) อัดตหายไป (Loss of Self consciousness)
- 4) กิจกรรมเป็นเป้าหมายในตัวเอง (Autotelic)⁸⁹

นากามูระ และซิกเซนต์มีฮายยี (Nakamura and Csikszentmihalyi) กล่าวว่า ความเพลิน เป็นสภาวะที่เกิดจากประสบการณ์ มีคุณลักษณะดังนี้

1. มีสมาธิจดจ่ออย่างเข้มข้นในสิ่งที่บุคคลกระทำอยู่ ณ ขณะนั้น
2. การกระทำและความตระหนักรู้หลอมรวมกัน
3. ความตระหนักในตนเองหายไป และละทิ้งอดีตของตนเอง (ไม่สนใจว่าคนอื่นจะมองหรือคิดอย่างไรกับตน)

⁸⁸ H. Chen, R.T. Wigand, and M.S. Nillan, "Optimal experience of web activities," **Computer in Human Behavior** 15, (1999): 585-608.

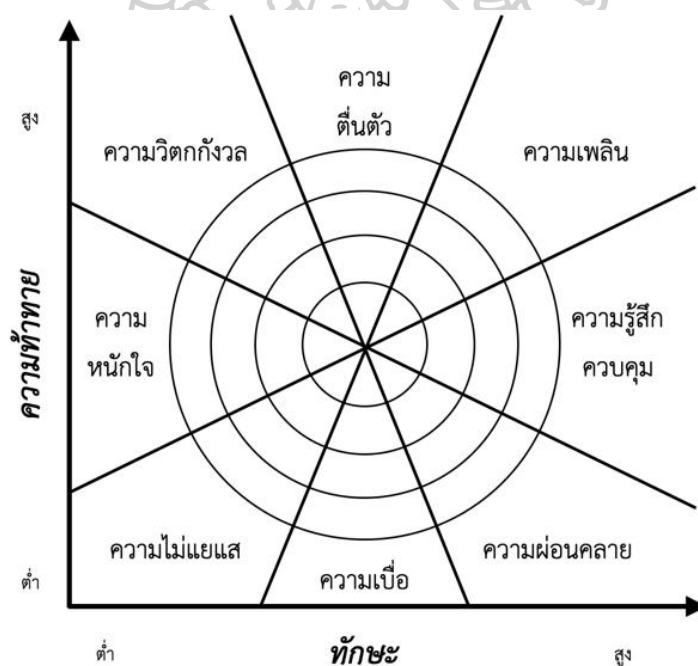
⁸⁹ R.Q. Quinn, "Flow in knowledge work: High performance experience in the design of National Security Technology," **Administrative Science Quarterly** 50, (2005): 610-641.

4. เกิดความรู้สึกถึงการควบคุมซึ่งเป็นความรู้สึกที่บุคคลสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากรู้ว่าคนควรจะมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไปอย่างไร

5. ประสบการณ์ในการรับรู้เรื่องราวต่างๆรอบตัวถูกบิดเบือน (โดยปกติแล้วจะเกิดความรู้สึกว่าเวลาของการปฏิบัติงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว)

6. ประสบการณ์จากการทำกิจกรรมนั้น เปรียบเสมือนรางวัลในตนเอง โดยมากเป้าหมายที่บุคคลต้องการบรรลุคือส่วนหนึ่งของกระบวนการในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ นากามูระและซิกเซนตมีฮายยี ยังกล่าวว่า ความเพลินจะเกิดขึ้นเมื่อความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของความท้าทายและทักษะของแต่ละบุคคล ความท้าทายที่สูงขึ้น ก็ส่งเสริมให้บุคคลต้องใช้ทักษะและความพยายามมากขึ้นในการทำกิจกรรมนั้นๆ และทำให้เกิดความเพลินได้ แต่หากความท้าทายนั้นอยู่ในระดับต่ำกว่าทักษะของตน ก็จะทำให้เกิดความเฉื่อยชาขึ้น โดยสามารถแบ่งความรู้สึกของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวออกเป็น 8 ช่อง โดยเกิดจากส่วนผสมที่แตกต่างกันระหว่างระดับความท้าทายและทักษะ สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 6 ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 ความรู้สึกทั้ง 8 ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายและทักษะ

Nakamura ที่มา : Nakamura, J. and M. Csikszentmihalyi, "The concept of Flow," Hand book of Positive Psychology (2002): 95.

1. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายในระดับสูงและตนเองมีทักษะในระดับสูงจะส่งผลให้บุคคลเกิดความเพลิน (Flow)

2. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายปานกลาง และตนเองมีทักษะในระดับสูงจะส่งผลให้บุคคลรู้สึกถึงการควบคุม (Control)
3. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายต่ำ และตนเองมีทักษะในระดับสูง จะส่งผลให้บุคคลรู้สึกผ่อนคลาย (Relaxation)
4. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายต่ำ และตนเองมีทักษะในระดับปานกลาง จะส่งผลให้บุคคลรู้สึกเบื่อ (Boredom)
5. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายต่ำ และตนเองมีทักษะในระดับต่ำ จะส่งผลให้บุคคลรู้สึกไม่แยแส หรือเฉื่อยชา (Apathy)
6. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายปานกลาง และตนเองมีทักษะในระดับต่ำ จะส่งผลให้บุคคลเกิดความหนักใจ (Worry)
7. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายสูง และตนเองมีทักษะในระดับต่ำ จะส่งผลให้บุคคลเกิดความวิตกกังวล (Anxiety)
8. เมื่อบุคคลได้ทำงานที่มีความท้าทายสูง และตนเองมีทักษะในระดับปานกลางจะส่งผลให้บุคคลเกิดความตื่นตัว (Arousal)⁹⁰

แบคเคอร์ (bakker) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความเพลินไปใช้วัดประสบการณ์ในการทำงาน โดยความคิดที่ว่าความเพลินเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้จากการทำกิจกรรมทุกอย่างกิจกรรม โดยแบคเคอร์กล่าวว่า ความเพลิน คือประสบการณ์สูงสุดที่เกิดขึ้นในระยะเวลาสั้นๆ ที่บุคคลได้รับจากกิจกรรมที่ทำอยู่ และเมื่อกล่าวถึงความเพลินจากการทำงาน จะมีองค์ประกอบของความเพลิน 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) คือสภาวะที่บุคคลมุ่งความสนใจไปที่การปฏิบัติงานอย่างสูงสุด จมลึกอยู่กับงานที่ตนทำโดยเมื่อทำงานอยู่จะไม่คิดถึงสิ่งอื่นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่จนไม่ใส่ใจสิ่งต่างๆรอบตัว การรับรู้เรื่องเวลาบิดเบือนกระทั่งเกิดความรู้สึกว่าเวลาผ่านไปช้าหรือเร็วกว่าปกติ
- 2) ความเบิกบานใจในการทำงาน (Work enjoyment) หมายถึงการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และพบว่าการทำงานทำบุคคลรู้สึกยินดี มีความรู้สึกในเชิงบวกกับชีวิตการทำงานของตน และมีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ
- 3) แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Intrinsic work motivation) หมายถึงบุคคลมีความสนใจกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง ค้นพบความสุขจากการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน

⁹⁰ J. Nakamura and M. Csikszentmihalyi, "The concept of Flow," **Hand book of Positive Psychology** (2002): 89-105.

หรือรางวัลที่ได้รับจากการทำงานนั้น ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ และรู้สึกหลงใหลกับภาระงานที่ตนทำ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความสนใจในงานของเขาอย่างต่อเนื่องและอยากที่จะปฏิบัติงานนั้นต่อไปเรื่อยๆ⁹¹

ความสำคัญของความเพลินในงาน

ซิกเซนต์มีฮายยี ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเพลินในลักษณะของการเปรียบเทียบว่า ความสุขกับความเพลินเป็นสิ่งที่แตกต่างกัน โดยความสุขคือประสบการณ์ที่ทำให้ผู้คนเกิดความรู้สึกพึงพอใจซึ่งเกิดมาจากความต้องการทางกายภาพ โดยปกติแล้วลักษณะทางชีวภาพของมนุษย์มักเป็นสิ่งที่ต้องเติมเต็มเพื่อให้เกิดความสมดุลอยู่เสมอ เช่นในสภาวะที่เราหิว เราย่อมต้องการรับประทานอาหารเนื่องด้วยร่างกายของเราขาดความสมดุล และเมื่อได้รับประทานอาหารจนอิ่มท้อง ร่างกายก็จะกลับเข้าสู่ภาวะสมดุลอีกครั้ง หรือเมื่อเราง่วง ความง่วงก็คือสภาวะที่ร่างกายขาดความสมดุลเช่นกัน หากเราได้นอนหลับพักผ่อน ร่างกายก็จะกลับเข้าสู่ภาวะสมดุล ซึ่งเมื่อร่างกายถูกตอบสนองจนอยู่ในสภาวะสมดุลแล้ว ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นก็เรียกว่าความสุข

ซิกเซนต์มีฮายยีกล่าวว่า การนอนหลับพักผ่อน การรับประทานอาหาร หรือการมีเพศสัมพันธ์ จะทำให้เกิดการฟื้นฟูความสมดุลของร่างกาย และนำพาจิตใจของเราจากความไม่มีระเบียบให้กลับมามีระเบียบมากขึ้น อย่างไรก็ตามประสบการณ์เพียงเท่านั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเติบโตทางจิตวิทยา (Psychological Growth) ไม่ได้เพิ่มความซับซ้อนให้กับตัวตน และไม่สามารถสร้างระเบียบใหม่ที่เกิดขึ้นในจิตใจของผู้คนได้ เป็นได้แต่เพียงความสุขทางกายเท่านั้น

เมื่อผู้คนได้ไตร่ตรองอย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่ทำให้พวกเขามีความสุขจริงๆ จะพบว่ามีความโน้มที่จะคิดไปไกลมากกว่าเหตุการณ์ดีๆที่เกิดขึ้นในชีวิตของพวกเขา แต่จะมีประสบการณ์อื่นๆที่ซ้อนทับกับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสุขทางกายเหล่านั้น ซึ่งความรู้สึกเช่นนี้ควรถูกนิยามแยกต่างหากจากคำว่าความสุข นั่นคือ "ความเพลิน" ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ใช่เพียงตามที่บุคคลคาดหวัง แต่เป็นประสบการณ์ที่ไปไกลกว่าสิ่งที่เขาคาดหวังหรือเป็นสิ่งที่เขาไม่ได้คาดหวังว่าจะพบเจอ หรืออาจจะเป็นสิ่งที่เขาไม่ได้จินตนาการถึงมาก่อน

ด้วยเหตุนี้ ความเพลินจึงมีลักษณะของการเคลื่อนที่ไปข้างหน้า เป็นความรู้สึกแปลกใหม่ และเป็นความรู้สึกของความสำเร็จ เช่นการเล่นกีฬาที่คู่ต่อสู้ด้วยความสุจริตต้องใช้ความสามารถและทักษะมากขึ้น หรือการอ่านหนังสือเล่มใหม่ที่ทำให้เห็นสิ่งใหม่ๆและเปิดมุมมองใหม่ๆให้กับผู้อ่าน บทสนทนาที่นำไปสู่บทสนทนาใหม่อย่างไม่รู้จบ หรือการทำกิจกรรมที่มีการแข่งขันสูงจนต้องใช้

⁹¹ A.B. Bakker, "The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF," *ScienceDirect Vocational Behavior* 72 (2008), 400-418.

ความสามารถทั้งหมดที่มี ในห้วงเวลาที่บุคคลเกิดประสบการณ์เช่นนี้ขึ้น พวกเขาอาจไม่ได้มีความสุขทางกายแม้แต่น้อย เช่นอาจเกิดความเหน็ดเหนื่อย ต้องใช้ความคิดมาก ต้องใช้ทักษะทั้งหมดที่ตนมีเพื่อก้าวผ่านเหตุการณ์นั้น แต่หลังจากเหตุการณ์นั้นจบลง ผู้คนจะคิดถึงเหตุการณ์เหล่านั้น และพบว่าเหตุการณ์เหล่านั้นเป็นเหตุการณ์ที่สนุกอย่างยิ่ง กระทั่งอยากให้เหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นกับตนอีกครั้ง หลังเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ผู้คนเกิดความเพลินแล้ว บุคคลจะรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองได้เติบโตมากขึ้น (Self Growth) ได้พัฒนาขึ้น และมีความซับซ้อนมากขึ้นตามลำดับ

สิ่งที่ทำให้ความเพลินพิเศษกว่าความสุขทางกาย เนื่องด้วยความสุขทางกายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถหายไปได้ แต่ความเพลินเป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์ใช้พลังงานทางจิตเพื่อบ่มเพาะเป้าหมายใหม่ขึ้น ทำทนายมากขึ้น มันจึงทำให้ตัวตนและจิตใจของเราเติบโตขึ้นด้วยเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามบุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความเพลินลดลงและหายไปตามกาลเวลา หากเปรียบเทียบกับเด็กที่กำลังเรียนรู้ในช่วงวัยเด็ก มนุษย์จะมีความเพลินในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และทักษะใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา แต่เมื่อบุคคลเติบโตขึ้น การเรียนรู้กลายเป็นสิ่งที่บุคคลถูกบังคับให้ทำ เช่น การที่ต้องไปโรงเรียน ความตื่นตัวจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ และทักษะใหม่ จึงค่อยๆ หายไป บุคคลอาจรู้สึกว่าคุณค่าทางจิตที่ใช้ไปในการใช้ชีวิตหรือการทำงานนั้นเปล่าประโยชน์ หากไม่มีรางวัลที่แท้จริงตอบแทน สุดท้ายแล้วอาจทำให้บุคคลไม่ประทับใจกับความเพลินในการใช้ชีวิตอีกต่อไป กระทั่งความสุขทางกายจะกลายเป็นแหล่งประสบการณ์ด้านบวกเพียงแหล่งเดียวของมนุษย์ บุคคลจึงควรพยายามแสวงหาและรักษาความเพลินในการทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวันอยู่เสมอเพื่อให้จิตใจและทัศนคติของเราเติบโตขึ้น⁹²

กล่าวโดยสรุปเมื่อบุคคล เกิดความเพลินในงาน จะทำให้บุคคลใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะต่างๆ ที่ตนมีเพื่อเอาชนะอุปสรรค หรือปฏิบัติงานนั้นด้วยความตั้งใจและมีสมาธิอย่างสูงสุด เกิดความพึงพอใจในการประกอบกิจกรรมดังกล่าว เกิดความสนุกและเกิดความสุขทางใจที่ได้ทำกิจกรรมเหล่านั้น ต้องการที่จะทำกิจกรรมนั้นอีก และทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองได้พัฒนาและเติบโตขึ้น ทำให้เกิดความภูมิใจในตนเองมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยแห่งการเกิดความเพลินในงาน

ได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความเพลินในงานไว้อย่างหลากหลาย ทั้งความเพลินที่เกิดจากประกอบกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน และความเพลินที่เกิดจากการทำงาน ดังนี้

ซิกเซนต์มีฮายยี ได้กล่าวปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความเพลินในงาน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

⁹² ซิกเซนต์มีฮายยี, โพลว ภาวะสิ้นไหล แปลโดย อรดา ลีลานุช (กรุงเทพฯ: แอร์โรว์, 2565), 80-85.

1) ได้ทำกิจกรรมที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกถึงการค้นพบ ซึ่งเป็นความรู้สึกสร้างสรรค์ที่นำพาคนเราไปสู่ความจริงใหม่ได้ ซึ่งผลักดันให้บุคคลทำงานในระดับที่สูงขึ้น และนำพาบุคคลไปสู่สภาวะจิตที่คาดไม่ถึง ดังนั้นทำให้เกิดความเพลินจะต้องเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตัวตนโดยทำให้ตัวตนมีความซับซ้อนขึ้น เกิดทักษะที่สูงขึ้น และทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเติบโตมากขึ้น

2) พบกับความยากที่มากขึ้น และต้องใช้ทักษะสูงขึ้นในการทำกิจกรรมนั้นเนื่องจากกิจกรรมที่มีลักษณะซ้ำๆ เดิมๆ มีความยากง่ายในระดับเดิมๆ จนกระทั่งผู้ปฏิบัติงานมีทักษะที่สูงมากเกินกว่าความยากง่ายของกิจกรรมนั้น จะไม่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดการพัฒนาตนเอง

3) ทักษะความรู้และความสามารถของบุคคลตรงกับความท้าทายนั้น กล่าวคือกิจกรรมที่ทำให้ทลายเหล่านั้นต้องตรงกับความสามารถของบุคคลด้วย เช่นนักไต่ก้อนที่เผชิญกับก้อนที่มีความแรงมากกว่าปกติ ปัจจุบันนี้ทำทายนักไต่ก้อน และทำให้เขาเพลิดเพลินไปกับการไต่ก้อนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากความท้าทายเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับทักษะของบุคคล เช่นการให้นักวิ่งมาราธอนไปไต่ก้อน ย่อมไม่ให้นักวิ่งมาราธอนเกิดความเพลินได้

4) บุคคลต้องมีทักษะที่สูงมากพอที่เผชิญกับความท้าทาย เนื่องจากหากความท้าทายนั้นต้องใช้ทักษะที่สูงมากเกินกว่าที่บุคคลมีจะทำให้บุคคลเกิดความวิตกกังวล แต่ถ้ากิจกรรมดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จก็จะทำให้บุคคลเกิดความเพลิน

5) กิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ มีเป้าหมายชัดเจนและให้ผลตอบรับก็อย่างทันที กิจกรรมที่เกิดความเพลินจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ทันทีว่าตนทำสิ่งนั้นได้ดีหรือไม่ดี เช่นเมื่อครูสอนเนื้อหาที่ยากและซับซ้อนมองเห็นเด็กนักเรียนที่ทำท่าครุ่นคิดและพยักหน้าไปด้วยพร้อมๆ กับการสอนของตน และเมื่อครูถามคำถาม นักเรียนคนนั้นก็สามารถตอบคำถามได้ ย่อมทำให้ครูทราบทันทีว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่เป้าหมายคือนักเรียนได้รับการพัฒนาขึ้น

6) สภาวะแวดล้อมที่บุคคลเผชิญอยู่ จะต้องเป็นสภาวะที่วางใจได้ และไม่ก่อให้เกิดความวิตกกังวล เพราะจะทำให้บุคคลไม่ต้องเสียเวลาหรือพลังงานไปกับการเจรจาต่อรอง หรือการทะเลาะเบาะแว้ง⁹³

เคลลี (Kelly,) กล่าวว่า การขาดข้อมูลขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากการขาดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร จะทำลายโอกาสการเรียนรู้ของพนักงานเป็นสิ่งที่ขัดขวางเป้าหมายความสำเร็จที่เกิดขึ้น⁹⁴

⁹³ ชิกเซนต์มีฮายยี, โพลว ภาวะสิ้นใจ แพลโดย อรดา ลีลานุช (กรุงเทพฯ: แอร์โรว์, 2565), 118-146.

⁹⁴ J. E. Kelly, "Does job re-design theory explain job re-design outcomes?" Human Relations 45, (1992): 753-774.

เดเมอร์ติ และคณะ (Demerouti and others) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเพลินในงานว่า บรรยากาศขององค์กรควรกระตุ้นการเจริญเติบโตและพัฒนาของแต่ละบุคคล เช่นองค์กรที่มีการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน เสียงตอบรับจากการทำงาน และการที่บุคคลได้รับการพัฒนา ฝึกฝน และดูแล จนกระทั่งมีความสามารถมากพอที่จะควบคุมการทำงานของตนได้ จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่มีคุณภาพ เพราะเชื่อว่าการทำงานของพวกเขามีความหมาย และทำให้รับผิดชอบต่องานที่ทำมากยิ่งขึ้น⁹⁵

เชอร์นอฟฟ์ และคณะ (Shernoff and others) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับนักเรียนระดับชั้นมัธยมปลายในประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักเรียนเกิดความเพลินและความผูกพันในงาน คือการที่นักเรียนรับรู้ความสมดุลในระดับสูง ระหว่างความท้าทายของงานและทักษะในการทำงานของตนเอง⁹⁶

แบคเคอร์ (Bakker) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มครูสอนวิชาดนตรี และค้นพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรส่งผลให้เกิดความเพลินในงานได้ นอกจากนี้การที่บุคคลมีสิทธิ์ในการตัดสินใจด้วยตนเองสูง ได้รับการสนับสนุนจากสังคม ได้รับการพัฒนาการดูแลและได้รับผลตอบรับที่ดีนั้น มีโอกาสที่จะเกิดความเพลินได้สูงกว่ากลุ่มปกติทั่วไป⁹⁷

ซาลาโนวา และคณะ (Salanova and others) กล่าวว่า การที่บุคลากรได้รับโอกาสให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรต่างๆขององค์กรได้จะทำให้บุคคลเกิดความผูกใจมั่นในงาน และมีความสำคัญในการพยากรณ์ความเพลินในงานและความผูกพันในงาน⁹⁸ นอกจากนี้ ซาลาโนวาและคณะ ยังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม และกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความเพลิน แยกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1) การมีสมาธิจดจ่อกับงานที่ทำ ซึ่งจะทำให้รู้สึกเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และลืมหุ่ยทุกอย่างรอบตัว

⁹⁵ E. Demerouti et al., "The job Demand-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology* 86, (2001): 499-512.

⁹⁶ D. J. Shernoff et al., "Student engagement in high school classrooms from the perspective of flow theory," *School Psychology Quarterly* 18, (2003): 158-176.

⁹⁷ A.B. Bakker, "flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences," *Journal of Vocational Behavior* 66, (2005): 26-44.

⁹⁸ M. Salanova et al., "Perceive collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study," *Small Groups Research* 34, (2003): 43-73.

- 2) เกิดความสุขขณะทำงานซึ่งเป็นอารมณ์ทางด้านบวก
- 3) เกิดแรงกระตุ้นจากการทำงาน หมายถึงความอยากที่จะทำงานหรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานมากขึ้นด้วยความสุขและความพอใจที่ได้ทำ
- 4) บุคคลรู้สึกว่าการทำงานทำให้ตนเกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น⁹⁹

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเพลินในงานเกิดจากสองปัจจัยหลักคือปัจจัยที่เกิดจากบุคคลและปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านปัจจัยที่เกิดจากบุคคลคือการทำงานที่บุคคลมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่มากพอจะประกอบกิจกรรมที่ทำทนายได้ เกิดความรู้สึกว่าตนพัฒนาขึ้นและภาคภูมิใจในพัฒนาการของตน ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานองค์กรต้องมีภาระงานที่ท้าทายให้คนในองค์กรปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะที่ตนมีและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้บุคคลเข้าถึงทรัพยากรขององค์กรได้ ส่งเสริมการรับรู้เป้าหมายขององค์กรให้ทุกคนรับทราบและมีความเข้าใจที่ตรงกัน และมีการอบรมพัฒนาเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ประโยชน์ของความเพลินในงาน

ซิกเซนต์มีฮายยี กล่าวว่า ความเพลินจะทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง รู้สึกว่าตัวตนและจิตใจของตัวเองมีความเติบโตมากขึ้น มีความพึงพอใจในกิจกรรมที่ทำ มีสมาธิในสิ่งที่ตนทำ และรู้สึกถึงตัวตนที่มีจุดหมายในตัวเอง¹⁰⁰ นอกจากนี้ ยังมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของความเพลินไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ซมิดท์ เซอร์นอฟ และซิกเซนต์มีฮายยี (Schmidt, Shernoff and Csikszentmihalyi) อธิบายว่า เมื่อบุคคล ประสบกับความเพลินจากงานที่ทำ จะทำให้แสดงคุณลักษณะเชิงบวกต่องานที่ทำหลายประการ ดังนี้

1. มีความผูกพันในกิจกรรมที่ทำ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีการเลือกโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง
2. ปฏิบัติงานด้วยความเพลิดเพลิน เนื่องด้วยความยากง่ายของงานที่ทำให้มีความสอดคล้องสมดุลกับทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่ กล่าวคืองานเหล่านั้นไม่ยากเกินไปจนเกิดความเบื่อหน่าย และไม่

⁹⁹ M. Salanova, A. B. Bakker, and S. Llorens, "Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources," *Journal of Happiness Studies* 7, 1 (2006): 1-22.

¹⁰⁰ ซิกเซนต์มีฮายยี, *โฟลว ภาวะลื่นไหล* แปลโดย อรดา ลีลานุช(กรุงเทพฯ: แอร์โรว์, 2565), 319-327.

ยากเกินไปจนเกิดความกังวลแต่มีลักษณะเป็นเหมือนภารกิจที่ผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าตนมีความสามารถมากพอจะเอาชนะ

3. มีความชัดเจนในเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานทราบดีว่าทำงานนี้ไปเพื่ออะไร มีจุดหมายปลายทางอย่างไร

4. ได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับทันทีว่าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด หรือปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จหรือไม่

5. มีความจดจ่อในระดับสูงในงานที่กำลังทำ โดยไม่สนใจหรือให้ความสำคัญกับสิ่งอื่นนอกจากกิจกรรมนั้น

6. มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน จนเหมือนกิจกรรมหรืองานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ เนื่องด้วยบุคคลมีความสนใจอย่างสูงกับความท้าทายของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

7. สามารถใช้ทักษะและความสามารถที่มี ควบคุมงานต่างๆ ให้สำเร็จได้ โดยไม่วิตกกังวลต่อความล้มเหลว

8. มีความชอบ หรือ ความสนใจในกิจกรรมที่ทำ¹⁰¹

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาลักษณะของความเพลิน พบว่าความเพลินยังช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณสมบัติเชิงบวก ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานหลายประการ ประกอบไปด้วย ความเพลินทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ สนุกสนานกับงานที่ทำ และรักในสิ่งที่ตนทำ¹⁰² มีความผูกพันกับงานสูงขึ้น¹⁰³ เกิดความสุขและอารมณ์เชิงบวกจากการปฏิบัติงาน¹⁰⁴ กระทั่งทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น¹⁰⁵

¹⁰¹ A.J. Schmidt, J.D. Shernoff and M. Csikszentmihalyi, **Individual and situational factors related to the experience of flow in adolescence: A multilevel approach**, (New York: Oxford University, 2007), 542-558.

¹⁰² M. Csikszentmihalyi, **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention** (New York: Harper/Collins, 1996), 107-126.

¹⁰³ D.D. Rupayana, **Flow and Engagement: Different degrees of the same**" (Master's Thesis, Kansas University, Department of Psychology, College of Arts and Sciences, Manhattan, Kansas (2008).

¹⁰⁴ P. Steele and J. Fullagar, "Facilitators and outcomes of student engagement in a college setting," **The Journal of Psychology**, 143 (2009): 5-27.

การส่งเสริมความเพลินในงาน

เอลลิส และโซเรนเซน (Ellis and Sorensen) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพัน และความเพลินในงานไว้ ดังนี้

1. มีผู้บริหารควรคอยให้การสนับสนุนและชี้แนะแนวทางแก่พนักงาน และรวบรวมอำนาจบังคับบัญชาไว้ที่ตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้อิสระและอำนาจแก่พนักงานด้วยไม่ควรเอาแต่ควบคุม หรือปล่อยปละละเลยโดยไม่สนใจ

2. ผู้บริหารคอยช่วยส่งเสริมปัจจัย 9 ประการที่ทำให้เกิดความเพลินให้กับ พนักงาน ได้แก่
 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน 2) ทราบผลตอบรับจากการกระทำทันที 3) สมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ 4) การผสมผสานของการกระทำและการรับรู้ 5) มีสติจดจ่ออยู่ในสิ่งที่ทำ 6) ไม่เกรงกลัวต่อความล้มเหลว 7) การสูญเสียการรับรู้ถึงตัวตน 8) การรับรู้ของเวลาที่บิดเบือน 9) ทำกิจกรรมด้วยความสุขและมีเป้าหมายในตนเอง

3. องค์กรควรมีการดำเนินงานอย่างเป็นมืออาชีพและมีความตระหนักรู้อย่างมืออาชีพในระดับที่สูง

4. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีการคิดริเริ่มได้อย่างอิสระ

5. ผู้บริหารควรช่วยส่งเสริมให้แรงจูงใจของพนักงานที่เกิดจากแหล่งภายนอก กลายมาเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากแหล่งภายในแทน

6. ควรปรับองค์กรให้มีการสนับสนุนสองทาง ซึ่งหมายถึงการอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับความไว้วางใจจากผู้ปฏิบัติงานด้วย¹⁰⁶

¹⁰⁵ A.B. Bakker et al., "Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players," *Psychology of Sport and Exercise* (2011): 1-9.

¹⁰⁶ C. M. Ellis and A. Sorensen, "Assessing Employee Engagement: The key to improving productivity," accessed December 15, 2022, available from https://www.researchgate.net/publication/228341039_Assessing_employee_engagement_the_key_to_improving_productivity.

อุปสรรคของความเพลินในงาน

1. องค์ประกอบที่เกิดโดยปัจเจกบุคคล

1) ความเพลินอาจไม่เกิดขึ้นเนื่องด้วยเหตุผลทางกายภาพของบุคคล กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการควบคุมจิตที่ไม่เท่ากัน เช่นคนที่มีอาการจิตเภท ย่อมไม่สามารถควบคุมจิตใจและสมาธิของตนให้มุ่งมั่นจนถึงระดับที่เกิดความเพลินได้

2) หากบุคคลเกิดความไม่มั่นใจในตัวเองหรือมีความกังวลอยู่ตลอดเวลา ก่อทำให้คนอื่นเข้าใจผิด หรือกลัวจะทำสิ่งที่ไม่เหมาะสม บุคคลที่มีนิสัยในลักษณะนี้ มักจะกังวลถึงความคิดที่คนอื่นมีต่อตนเองมากเกินไป จนทำให้จิตของบุคคลเหล่านั้นไม่สามารถให้ความสนใจกับกิจกรรมตรงหน้าที่ทำอยู่ได้ และจะไม่ได้รับประสบการณ์ความเพลิน

3) บุคคลที่มั่นใจในตัวเองมากเกินไปและยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง จะไม่สามารถรับประสบการณ์ความเพลินได้เช่นกัน เพราะคนเหล่านี้อาจขาดความยืดหยุ่นและนึกถึงแต่ความต้องการของตัวเอง สมาธิทั้งหลายจึงอยู่กับตนเองเท่านั้นจนยากที่จะให้ความสนใจในกิจกรรมที่อาจเกิดเป้าหมายหรือเกิดคุณค่าในตนเองได้

2. องค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมภายนอก

1) สังคมหรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นสถานที่ที่ไร้กฎเกณฑ์หรือไร้ระเบียบ (anomie) ซึ่งหมายถึงสังคมแห่งนั้นมีบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่ไม่ชัดเจนว่าสิ่งใดคือสิ่งที่ทำได้ และสิ่งใดทำไม่ได้ เมื่อขาดความแน่นอนดังนี้จะทำให้บุคคลที่อยู่ในสภาวะดังกล่าวเกิดความวิตกกังวลและไม่มั่นใจซึ่งจะขัดขวางไม่ให้ความเพลินเกิดขึ้น

2) สังคมหรือสภาพแวดล้อมมีภาวะแปลกแยก (alienation) ซึ่งเป็นสภาวะที่บุคคลเกิดความ เห็นห่าง เหลื่อมล้ำกันมากเกินไป เช่น คนงานที่ต้องทำงานหนักในโรงงานอุตสาหกรรมในลักษณะเดิมๆ ซ้ำๆ สุดท้ายแล้วบุคคลเหล่านี้อาจสูญเสียความเป็นตัวตนของตนเองไป และไม่สามารถเกิดความเพลินได้เลย¹⁰⁷

จากองค์ประกอบข้างต้น สรุปได้ว่าอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้ความเพลินไม่เกิดขึ้น ปัจจัยแรกคือปัจจัยทางกายภาพซึ่งอาจเกิดจากบุคคลที่มีปัญหาทางจิตใจ หรือปัญหาทางบุคลิก ที่เป็นอุปสรรคขัดขวางให้ไม่สามารถมุ่งสมาธิไปที่กิจกรรมที่ตนทำได้ จนอาจไม่ได้รับประสบการณ์ความเพลิน ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการได้รับการรักษาหรือการปรับบุคลิกและความคิดของตนเอง และปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นสภาพแวดล้อมหรือสถานที่ทำงานของบุคคลขาดกฎระเบียบ ไม่มีความชัดเจน มีความเหลื่อมล้ำ และไม่เปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมหรือได้เป็น

¹⁰⁷ ชิกเซนต์มีฮายยี, โพลว ภาวะสิ้นไหว แปลโดย อรดา ลีลานุช(กรุงเทพฯ: แอร์โรว์, 2565), 136-140.

เจ้าของทรัพยากรต่างๆเลย ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นขาดความมั่นใจ เกิดความสับสน ขาดความภาคภูมิใจในตนเอง และสูญเสียโอกาสที่จะเกิดการพัฒนาทางความคิดและจิตใจ อาจดำเนินการแก้ไขได้ด้วยการที่ผู้บริหารมีการปรับลักษณะการบริหารงานภายในองค์กร ให้มีความเหมาะสมและเอื้อต่อการเกิดความเพลินในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป หากบุคคลเกิดความเพลินในงานจะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ ปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์มีความจดจ่อและมีสมาธิกับงานที่ตนรับผิดชอบ มีทักษะการปฏิบัติงานที่สูงมากพอที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ เมื่อบุคคลทำหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์แบบแล้ว จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและภาคภูมิใจในศักยภาพของตนเอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

สหวิทยาเขตอยุธยามหาปะหันบาลกราน สี่ประจำสหวิทยาเขต เหลือง ประกอบด้วยโรงเรียน 1) อยุธยาวิทยาลัย 2) มหาราช “ประชานิมิตร” 3) บางปะหัน 4) บางบาล และ 5) ปากกรานพิทยา

สหวิทยาเขตจอมช้างท้ายวังน้ำแพรก สี่ประจำสหวิทยาเขต แดง ประกอบด้วยโรงเรียน 1) จอมสุรางค์อุปถัมภ์ 2) ท่าช้างวิทยาคม 3) อุทัย 4) วังน้อย (พนมยงค์วิทยา) 5) หนองน้ำส้มวิทยาคม และ 6) บ้านแพรกประชาสรรค์

สหวิทยาเขตวิลาดอุดมไทรอินราชา สี่ประจำสหวิทยาเขต เขียว ประกอบด้วยโรงเรียน 1) บางปะอิน “ราชานุเคราะห์ ๑” 2) บางปะอิน 3) วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์ 4) อุดมศิลป์วิทยา 5) ลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา และ 6) บางไทรวิทยา

สหวิทยาเขตเรือหลวงภาชีนุสรณ์ สี่ประจำสหวิทยาเขต น้ำเงิน ประกอบด้วยโรงเรียน 1) อยุธยาอนุสรณ์ 2) ท่าเรือ “นิตยานุกูล” 3) ภาชี “สุนทรวิทยานุกูล” 4) ท่าหลวงวิทยานุกูล และ 5) นครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา”

สหวิทยาเขตลาดซ้ายเสนาสุทธาสาโพธิ์ สี่ประจำสหวิทยาเขต ขาว ประกอบด้วยโรงเรียน 1) เสนา “เสนาประสิทธิ์” 2) ผักไห่ “สุทธาประมุข” 3) บางซ้ายวิทยา 4) สาคลวิทยา 5) ลาดชะโดสามัคคี 6) วัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธ์อนุสรณ์) และ 7) ลาดงาประชาบำรุง

ตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

สหวิทยาเขต	ชื่อโรงเรียน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน (คน)	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน (คน)	ครู (คน)	นักเรียน (คน)
อยุธยา ปะหัน บาล กราน	โรงเรียนอยุธยา วิทยาลัย	1	4	199	4,142
	โรงเรียนนพราช “ประชานิมิต”	1(รักษาการ)	-	13	114
	โรงเรียนบางปะหัน	1	2	51	1,085
	โรงเรียนบางบาล	1	-	18	289
	โรงเรียนปากกราน พิทยา	1(รักษาการ)	-	14	177
จอม ช่าง ทชัย วัง น้ำ แพรก	โรงเรียนจอมสุรางค์ อุปถัมภ์	1	4	183	3,087
	โรงเรียนท่าช้าง วิทยาคม	1	1	26	321
	โรงเรียนอุทัย	1	2	53	876
	โรงเรียนวังน้อย “พนมยงค์วิทยา”	1	1	34	731
	โรงเรียนหนอง น้ำส้มวิทยาคม	1(รักษาการ)	-	9	124
	โรงเรียนบ้านแพรก ประชาสรรค์	1(รักษาการ)	-	18	214

สหวิทยาเขต	ชื่อโรงเรียน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน (คน)	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน (คน)	ครู (คน)	นักเรียน (คน)
วิลาตอุดม ไพโรธินราชา	บางปะอิน “ราชานุ เคราะห์ ๑”	1	4	131	2,176
	บางปะอิน	1	1	29	517
	วิเชียรกลิ่นสุคนธ์ อุปถัมภ์	1	2	37	824
	อุดมศิลป์วิทยา	1	-	20	241
	ลาตบัวหลวง ไพโรจน์วิทยา	1	(ว่าง)	42	751
	บางไทรวิทยา	1	4	131	2,176
เรือหลวงภาชี นุสรณ์	โรงเรียนอยุธยา นุสรณ์	1	4	111	2,429
	โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล”	1	3	110	1,519
	โรงเรียนภาชี “สุนทรวิทยานุกูล”	1	2	78	1,338
	โรงเรียนท่าหลวง วิทยานุกูล	1	-	18	151
	นครหลวง “อุดม รัฐต์วิทยา”	1	1	45	731

สหวิทยาเขต	ชื่อโรงเรียน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน (คน)	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน (คน)	ครู (คน)	นักเรียน (คน)
ลาดซ้ายเสนา สุทธาสาโพธิ์	โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”	1	4	135	2,093
	โรงเรียนผักไห่ “สุทธาประมุข”	1	1	43	700
	โรงเรียนบางซ้าย วิทยา	1	1	32	592
	โรงเรียนสาครี วิทยา	1	-	20	206
	โรงเรียนลาดชะโด สามัคคี	1	-	14	134
	โรงเรียนวัดโพธิ์ ผักไห่ (เวชพันธุ์ อนุสรณ์)	1	-	22	245
	โรงเรียนลาดงา ประชาบำรุง	1(รักษาการ)	-	12	52

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน		จำนวนโรงเรียน
เล็ก	(จำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน)	11
กลาง	(จำนวนนักเรียนระหว่าง 301 – 1,000 คน)	10
ใหญ่	(จำนวนนักเรียนระหว่าง 1,001 – 2,000 คน)	3
ใหญ่พิเศษ	(จำนวนนักเรียนมากกว่า 2,000 คน ขึ้นไป)	5
รวม		29 ¹⁰⁸

¹⁰⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา, "เกี่ยวกับ สพม.อย.", เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.spmay.go.th/main/สหวิทยาเขต/ข้อมูล>.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อัจฉริย์ อำไพกิจพาณิชย์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความอิสระในตนเอง กับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของงานด้านความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน ด้านข้อมูลป้อนกลับทันที ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านลักษณะของงานที่เป็นเอกภาพ ด้านความสำคัญของงาน และด้านความมีอิสระในการจัดการงานด้วยตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ความมีอิสระในตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 3) คุณลักษณะของงานด้านความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ และคุณลักษณะของงานด้านความมีอิสระในการจัดการงานด้วยตนเอง สามารถร่วมกันทำนายความเพลินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ร้อยละ 48.6¹⁰⁹

เครือมาศ ชาวไร่เงิน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีเชาวันจิต อัจฉริยะ ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงานกับความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีเชาวันจิตอัจฉริยะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ทั้งในภาพรวม ($r=.401$) และรายด้าน ได้แก่ ด้านการเข้าสู่สภาวะมีสติ ($r=.383$) ด้านการสร้างเป้าหมายในชีวิต ($r=.356$) ด้านการตระหนักรู้ถึงภาวะเหนือธรรมชาติ ($r=.355$) และด้านการคำนึงถึงการดำรงอยู่ของชีวิต ($r=.351$) 2) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ทั้งในภาพรวม ($r=.407$) และรายด้าน ได้แก่ ด้านการมีความหวังและกำลังใจ ($r=.364$) ด้านการต่อสู้เอาชนะอุปสรรค ($r=.363$) และด้านความอดทนต่อแรงกดดัน ($r=.305$) 3) ความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ทั้งในภาพรวม ($r=.390$) และรายด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจภายในการทำงาน ($r=.356$) ด้านความสนุกกับการทำงาน ($r=.335$) และด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ($r=.189$) 4) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ด้านการมี

¹⁰⁹ อัจฉริย์ อำไพกิจพาณิชย์, "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความอิสระในตนเอง กับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงาน" (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556).

ความหวังและกำลังใจ และความเพลินที่เกี่ยวข้อง กับงานด้านความสนุกกับการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 21.3¹¹⁰

เทวพร ขำเมธา ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยายโสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยายโสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพันที่จะปฏิบัติความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และการไว้วางใจกัน 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยายโสม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนอายุ เพศและประสบการณ์ พบว่าไม่แตกต่างกัน¹¹¹

จิราภรณ์ เพชรทัต ได้ศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ใน ระดับมากที่สุด 3 ด้านโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านความเป็นอิสระ ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านความผูกพัน และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ความซื่อสัตย์สุจริต การพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ การจัดการทำข้อมูล ความร่วมมือร่วมใจ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้น การมองอนาคต และความเอาใจใส่ 3) การ

¹¹⁰ เครือมาศ ชาวไร่เงิน, "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีเชอว์นิจิต อัจฉริยะ ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงานกับความสุขในการทำงาน" (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557).

¹¹¹ เทวพร ขำเมธา, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยายโสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 69-79.

บริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹²

ทับทิม แสงอินทร์ ได้ศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงานร่วมกัน ด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ด้านการกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ ด้านความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ และด้านความไว้วางใจกันตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน¹¹³

สุพรรณณี กุลโสภิต ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) มาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีสุขภาพวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีเจตคติที่ดีต่อ

¹¹² จิราภรณ์ เพชรทัต, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 7, ฉบับที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 105-116.

¹¹³ ทับทิม แสงอินทร์, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 36-46.

อาชีพสุจริต ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดและผู้เรียน มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹¹⁴

นุชนาถ สอนสง ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการกลุ่มเครือข่าย 2) การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม 3) การจัดองค์กรเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม 4) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) ภาวะผู้นำ 6) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 7) การติดต่อสื่อสาร และ 8) การใช้เทคโนโลยี 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด มี 8 องค์ประกอบ 58 ตัวแปร ซึ่งมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และ ความถูกต้อง¹¹⁵

วัลยา โชติการณ์ ได้ศึกษาการรับรู้คุณค่าในตน ความเพลีน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงาน ที่ทำนายความสุข ในการทำงานของพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) ความสุขในการทำงาน การรับรู้คุณค่าในตน ความเพลีน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพนักงานในบริษัทอยู่ในระดับสูง 2) การรับรู้คุณค่าในตน ความเพลีน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานในบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ($r = .874$, $r = .763$, $r = .594$) และ 3) การรับรู้คุณค่าในตน ความเพลีน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน สามารถร่วมกันทำนายความสุขในการทำงานได้ร้อยละ 78.1 ($R^2 = .781$) โดยตัวแปรการรับรู้คุณค่าในตนเป็นตัวแปรที่ทำนายความสุขในการทำงานได้มากที่สุด ($\beta = .673$, $p < .05$) แสดงให้เห็นว่า การรับรู้คุณค่าในตน ความเพลีน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงาน และยังสามารถทำนายความสุขในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผู้นำองค์กรสามารถนำ

¹¹⁴ สุพรรณณี กุลโสภิส, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 8, ฉบับที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 12-21.

¹¹⁵ นุชนาถ สอนสง, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด," **วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต** ปีที่ 14, ฉบับที่ 1 (มกราคม- เมษายน 2561): 115-132.

ผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ และส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น และยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่อไป¹¹⁶

ลีลาพันธ์ พุ่มพวง ได้ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของทุนทางจิตวิทยาและทรัพยากรที่เอื้อต่องานผ่านความผูกพันในงานที่ส่งผล ต่อความเพลินในงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทุนทางจิตวิทยา ทรัพยากรที่เอื้อต่องาน ความผูกพันในงาน และความเพลินในงาน อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลความเพลิน ในงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยาและความผูกพันในงาน 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเพลินในงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์เท่ากับ 49.71 ค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.19314 ที่องศาอิสระ(df) เท่ากับ 42 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์(Chi-square/df) เท่ากับ 1.18 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized RMR) เท่ากับ 0.026 และ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.021¹¹⁷

ชุตินา ชาตะรัตน์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยบางประการที่มีต่อภาวะสิ้นไหวในการทำงานของผู้ดำเนินิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนทางสังคมด้านเครื่องมือ การสนับสนุนทางสังคมด้านการประเมิน การเห็นคุณค่าในตนเองด้านความสามารถ การเห็นคุณค่าในตนเองด้านการมีอำนาจในตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสนับสนุนทางสังคม

¹¹⁶ วัลยา โชติการณ, "การรับรู้คุณค่าในตน ความเพลิน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงาน ที่ทำนายความสุข ในการทำงานของพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง" (ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561).

¹¹⁷ ลีลาพันธ์ พุ่มพวง, "โมเดลเชิงสาเหตุของทุนทางจิตวิทยาและทรัพยากรที่เอื้อต่องานผ่านความผูกพันในงานที่ส่งผล ต่อความเพลินในงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3," *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research* ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 121-122.

ด้านการมีอิทธิพลทางบวกต่อการมีภาวะสิ้นไหวในการทำงานของผู้นำนิสิต อย่างมีนัยสำคัญทางทางสถิติที่ระดับ .001 และสามารถอธิบายร่วมกันได้ร้อยละ 48.9 ¹¹⁸

นิสรพร แซ่มชุงาม ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การพัฒนาความสามารถของมนุษย์ ความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ส่วนอีก 5 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาพดี การเกี่ยวข้องทางสังคม การบูรณาการทางสังคม จังหวะของชีวิตโดยมีส่วนร่วม ธรรมเนียมในองค์กรการทำงาน 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 4 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ¹¹⁹

ดวงสุดา ผาติอินันท์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมด้านการตั้งเป้าหมายร่วมกันตามลำดับ 2) คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านภาวะอิสระจากงาน ด้านสถานที่ทำงานปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ตามลำดับ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ(X1) การ

¹¹⁸ ชุตินา ขาตะรัตน์, "อิทธิพลของปัจจัยบางประการที่มีต่อภาวะสิ้นไหวในการทำงานของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์," วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 7, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 116-126.

¹¹⁹ นิสรพร แซ่มชุงาม, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 4," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 347-361.

มีส่วนร่วมด้านการตั้งเป้าหมายร่วมกัน(X2) การมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน(X3) และการมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์(X4) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูโดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²⁰

วิบูลอร นิลพิบูลย์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความยึดมั่นผูกพัน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การไว้วางใจกัน และการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹²¹

อมรภาค ปิ่นกำลัง ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ความยึดมั่นผูกพัน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และการไว้วางใจกัน 2) แนวทางการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ดังนี้ 2.1) การไว้วางใจกัน ส่งเสริมการยอมรับและเชื่อถือในความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ร่วมงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน 2.2) ความยึดมั่นผูกพัน ให้การสนับสนุนให้

¹²⁰ ดวงสุดา ผาตอภินันท์, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต การทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10," วารสารการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีที่ 8, ฉบับที่ 30 (มกราคม-มีนาคม 2563): 53-63.

¹²¹ วิบูลอร นิลพิบูลย์, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1" (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563).

ผู้ร่วมงานเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ 2.3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ด้วยการเปิดให้โอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน มีการวางแผนการดำเนินงานและประเมินผล โดยใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และสร้างความตระหนักในการทำงานร่วมกัน 2.4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงาน เพื่อความร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาของโรงเรียนตามแผนดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป¹²²

งานวิจัยต่างประเทศ

โจฮันเนส และเฟรดเดอริก (Johannes and Frederik) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของ ความเพลินและปัจจัยอำนาจควบคุม จากนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศเยอรมัน นักศึกษาที่เป็น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 122 คน ถูกแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งถูกมอบหมายให้เล่นเกมต่อรูปภาพ (Tetris) โดยเกมมีความเร็วของการเคลื่อนรูปภาพทั้งหมด 3 ระดับกลุ่มที่ 1 จะได้เล่นเกมที่มีการเคลื่อนที่ของรูปภาพช้ามากไปตลอด กลุ่มที่ 2 จะได้เล่นเกมที่มีการเคลื่อนที่ของรูปภาพอยู่ในระดับความเร็วระดับปานกลางไปตลอด กลุ่มที่ 3 จะได้เล่นเกมที่มีการเคลื่อนที่รูปภาพรวดเร็วมากไปตลอด และกลุ่มที่ 4 จะได้เล่นเกมที่มีการเคลื่อนที่ของรูปภาพทั้ง 3 ระดับ ในการเล่นเกมตัวอย่างสามารถบังคับให้รูปภาพเคลื่อนไหวไปทางซ้ายหรือขวาและหมุนรูปภาพเพื่อให้เหมาะสมแก่การต่อรูปให้สำเร็จเท่านั้น ระดับความเร็วของรูปภาพของเกมในกลุ่มที่สี่จะเพิ่มขึ้นเมื่อกลุ่มตัวอย่างสามารถต่อรูปภาพได้สำเร็จตามจำนวนที่ต้องการในแต่ละระดับที่กำหนดไว้ ความเร็วของรูปภาพที่เคลื่อนที่ลงมาจะเพิ่มเป็นระดับที่ 2 และ 3 ส่งผลให้เกิดความยากในการต่อภาพให้สำเร็จ กลุ่มตัวอย่างจะต้องเพิ่มความตั้งใจใช้ทักษะของตนเพิ่มมากขึ้นต่อความท้าทายตรงหน้า กลุ่มตัวอย่างจะไม่ได้รับแจ้งว่าตนเองได้รับเวลาในการเล่นต่อคนเป็นเวลานานเท่าไร แต่หลังจากครบ 8 นาทีแล้ว กลุ่มตัวอย่างทุกคนจะถูกขอให้หยุดเล่นเกม และทำแบบสอบถามเกี่ยวกับความเพลิน โจฮันเนส และเฟรดเดอริก ได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับความเพลินจากการศึกษาของนาแกมูระ และชิเกเซนดัมิฮายยิ โดยมีมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจภายในตนเอง 2 ปัจจัยคือ 1) กลุ่มตัวอย่างจะต้องตอบคำถามการมีความรู้สึกว่าได้ถูกเร่งให้ผ่านไปอย่างรวดเร็ว โดยการประเมินว่าตนเองใช้

¹²² อมรภักดิ์ ปิ่นกำลัง, "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม," วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 4, ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2564): 1227-1237.

เวลาในการเล่นเกมนั้นทั้งหมดเป็นจำนวนนาที่ 2) การมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งหรือการมีความเพลิดเพลินในการทำงานกิจกรรมจะถูกสอบวัดโดยการให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ที่ได้จากการเล่นเกมโดยค่าความเที่ยงของข้อคำถามอยู่ที่ .94 ซึ่งมีรายละเอียดของข้อคำถามเช่น 1) ท่านใช้สมาธิอย่างเต็มที่ในการเล่นเกมนั้น 2) การเล่นเกมนี้เป็นการบันเทิงที่ดีมากสำหรับท่าน 3) ท่านรู้สึกพอใจในการเล่นเกมนั้นเป็นอย่างมาก 4) ท่านรู้สึกสนุก 5) ท่านรู้สึกท้าทาย 6) ท่านมีส่วนร่วมในเกมที่เล่นเป็นอย่างมาก 7) เกมที่ท่านเล่นน่าเบื่อ 8) ท่านรู้สึกเบื่อ 9) ท่านคิดถึงอย่างอื่นในขณะที่ท่านเล่นเกมอยู่ 10) ท่านอยากเล่นเกมนี้อีก 11) ท่านรู้สึกว่าระดับความยากง่ายของเกมทำให้ท่านเกิดความสนใจ 12) ท่านสนใจเกมนี้ที่เล่น 13) ท่านอยากได้เกมนี้เป็นของตนเอง โดยผลการสอบถามกลุ่มตัวอย่างพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เล่นเกมในกลุ่มที่ 3 และ 4 มีความรู้สึกที่ตนเองใช้เวลาในการเล่นเกมน้อยกว่าเวลาจริงที่กำหนดให้ และกลุ่มที่ได้เล่นเกมที่มีการเคลื่อนที่ของรูปภาพทั้ง 3 ระดับซึ่งอยู่ในกลุ่มที่ 4 นั้นให้ผลการศึกษามีความเพลิดเพลินในการเล่นเกมนั้น มีความรู้สึกสนุกสนาน และมีส่วนร่วมในเกมมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เล่นเกมในแบบอื่นๆทุกแบบ¹²³

สุเคอร์โน และเสียงไทย (Sukirno and Siengthai) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับประสิทธิภาพของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และตำแหน่งทางวิชาการมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของอาจารย์ การวิจัยนี้พบว่า การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจด้านการศึกษาคือเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของตัววิทยากรเอง และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้นด้วย¹²⁴

นาดีม (Nadeem) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในขอบเขตของความต้องการในการจัดการศึกษายุคใหม่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนภาครัฐควรมีการนำเสนอหลักสูตรการบริหารจัดการให้มากขึ้นโดยการใช้รูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีข้อเสนอการพัฒนา คือ 1) ต้องมีการฝึกอบรมครูแกนนำหรือหัวหน้ากลุ่ม รวมทั้งผู้บริหาร ให้สามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนได้ 2) ต้องมีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อตรวจสอบทบทวนแผนและนโยบาย 3) ต้องมีการกำกับและตรวจสอบผู้บริหารโรงเรียนของรัฐว่ามีการสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมของครูหรือไม่ 4) ต้องมีการกำกับและตรวจสอบผู้บริหารโรงเรียนของรัฐว่ามีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมหรือไม่ 5) ให้ชุมชนมีส่วนร่วม

¹²³ K. Johannes and B. Frederik, "Locus of control and the flow experience : an experimental analysis," *European Journal of Personality* 22, (2008): 589-607.

¹²⁴ D.S. Sukirno and S. Siengthai, "Does participative decision making affect lecturer performance in higher education?," *International Journal of Educational Management* 25 No. 5 (2011): 494-508.

ร่วมในกิจการของโรงเรียน และ 6) ตรวจสอบการส่งเสริมบทบาทของผู้ปฏิบัติงานว่า มีบทบาทในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด¹²⁵

เมนดอนกา มิชรา และแดช (Mendonca, Mishra and Dash) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเพลินในนักวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า แม้ผู้ถูกวิจัยแต่ละคนจะมีความต้องการทางจิตวิทยาต่างกัน แต่ทุกความต้องการล้วนนำไปสู่ความเพลินได้ โดยความเพลินและความต้องการทางจิตวิทยาได้รับอิทธิพลจากลักษณะทางบุคลิกภาพซึ่งสะท้อนให้เห็นในพฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้ถูกวิจัย เช่น มีความเปิดกว้างต่อประสบการณ์ใหม่ๆ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบุคคลอื่น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดความเพลินและอารมณ์เชิงบวก และการแก้ปัญหาต่างๆที่พบเจอในการปฏิบัติงานได้ เป็นปัจจัยหลักของการเกิดความเพลิน¹²⁶

ลัน และคณะ (Lan et al.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำต่อความเพลินในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมพลังทางจิตวิทยา มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานและความเพลินในงาน¹²⁷

ซันดา และอาร์เธอร์ (Sanda and Arthur) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนที่แท้จริงกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และบทบาทของความเพลินในงานกับบรรยากาศแห่งนวัตกรรมในที่ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับไตรมาสแรกได้ใช้ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนที่แท้จริงเพื่อเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การเพิ่มขึ้นของความเพลินในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน บรรยากาศแห่งการ

¹²⁵ M. Nadeem, "Participative management style: A tool to enhance quality education," *Journal of Humanities and Social Science* 4 (2) (November-December, 2012): 8-14.

¹²⁶ A.J. Mendonca, N. Mishra, and S.S. Dash, "Understanding Flow among Academicians," *New Ways of Studying Emotions in Organizations* 11 (2015): 397-421.

¹²⁷ C.-S. J. Lan, C. Jiang Wong, and Y. Mao, "The effect of leadership on work-related flow: a moderated mediation model," *Leadership & Organization Development Journal* 38 No. 2 (2017): 210-228.

สร้างสรรค์นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน นอกจากนี้ความเพลินในงาน ยังมี ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนที่แท้จริงกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน¹²⁸

ซาง และคณะ (Chang et al.) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและลักษณะนิสัยมุ่งแสวงหาสิ่งใหม่ (Innovative behavior) ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการลักษณะนิสัยมุ่งแสวงหาสิ่งใหม่ของพนักงาน โดยมีความรู้ของผู้ปฏิบัติงานเป็นสื่อ¹²⁹

ชาน (Chan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน บทบาทและความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการทำงาน และความสัมพันธ์ของความสนุกสนานที่ได้รับจากการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในการทำงานและความพึงพอใจในงานของพนักงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน เป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงานจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อพนักงานมีความสนุกสนานในการทำงานมากขึ้น¹³⁰

ชาน และคณะ (Khan et al.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริการ ที่ส่งผลต่อการ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านตัวแปรความเพลินในงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิง บริการมีความสัมพันธ์กับความเพลินในงาน นอกจากนี้ ความเพลินในงานยังสัมพันธ์กับพฤติกรรมการ

¹²⁸ A. Sanda and N.A.D. Arthur, "Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity: The role of work-related flow and climate for innovation," **African Journal of Economic and Management Studies** 8 No. 3 (2017): 274-295.

¹²⁹ Y.Y. Chang et al., "The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms," **Leadership & Organization Development Journal** 40 No. 3 (2019): 334-355.

¹³⁰ S.C.H. Chan, "Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work," **Leadership & Organization Development Journal** 40 No. 3 (2019): 319-333.

ทำงานเชิงนวัตกรรม และความเพลินในงานเป็นสื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบริการ กับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงานด้วย¹³¹

ทอเลค เดเมียร์ และบูดูร์ (Torlak, Demir and Budur) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจ ที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ส่งผลต่อคุณธรรม ความรู้ และทัศนคติที่ส่งผลต่อการประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ทัศนคติของผู้นำ เป็นสื่อกลางเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและ ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำ¹³²



¹³¹ M.M. Khan et al., "Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work," *Leadership & Organization Development Journal* 42, No. 8 (2021): 1267-1281.

¹³² N.G. Torlak, A. Demir, and T. Budur, "Decision-making, leadership and performance links in private education institutes," *Rajagiri Management Journal* 16 No. 1 (2022): 63-85.

สรุป

จากการศึกษาเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น จะต้องอาศัยการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การบริหารที่เห็นคุณค่าและความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ เป็นแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภายในองค์กร ประกอบด้วย การร่วมคิด การร่วมทำ การร่วมประเมินผลงาน การร่วมยอมรับในผลการประเมิน และการร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้การบริหารองค์กรนำมาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพ และพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมภายนอก จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันในงาน มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น มีความอดสาหัสและขยันหมั่นเพียรมากขึ้น เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในทุกกระบวนการขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความจดจ่อและมุ่งมั่นกับงานอย่างสูงจนราวกับว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว รู้สึกได้ถึงประสบการณ์การทำงานที่มีคุณภาพและมีความหมาย สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับความเพลินในงานของแบคเคอร์ (Bakker) ที่ประกอบด้วย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ความเบิกบานใจในการทำงาน และแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้ การที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานโดยได้รับประสบการณ์ความเพลินได้จะต้องมาจากผู้บริหารที่เห็นถึงความสำคัญของศักยภาพในตัวผู้ปฏิบัติงาน ให้อิสระและความไว้วางใจ รวมทั้งให้การอบรมพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีทักษะการปฏิบัติงานที่สูงเพียงพอที่จะรับผิดชอบภาระหน้าที่ของตนให้สำเร็จได้

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 2) ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวม 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แล้วเสร็จตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอน 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการตามระบบของการดำเนินโครงการด้วยวิธีการศึกษาจากปัญหา เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วรรณกรรม งานวิจัยและรายงานของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง จัดสร้างเครื่องมือและเสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอน 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวิจัย และหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการนำไปทดสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

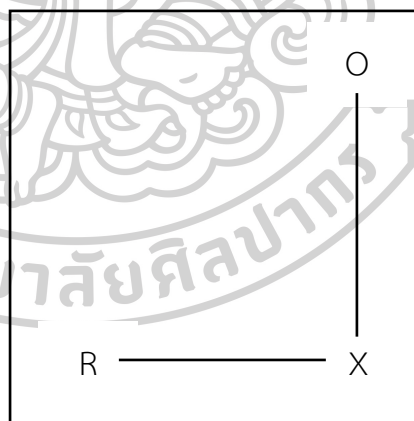
ขั้นตอน 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อเสนอโครงร่างวิจัยต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรและขอจบการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งนำเสนอเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา รวมทั้งสิ้น 29 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 29 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน¹³³ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 โรงเรียน และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่าง (Sampling technique) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนๆ ละ 4 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 2 คนรวมผู้ให้ข้อมูล 112 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
		ผู้อำนวยการ โรงเรียน/รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน	ครู	
29	28	56	56	112

¹³³ Robert Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Educational and Psychological Measurement* 3 (November.1970): 608.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน อายุการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (X_{tot}) ตามแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 การร่วมคิด (X_1) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานบางคนหรือบางกลุ่มร่วมกันคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งการร่วมกันคิดอย่างเป็นทางการแสดงความเป็นเจ้าของ และเป็นการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.1.2 การร่วมทำ (X_2) หมายถึง ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการคิดมาก่อให้เกิดการปฏิบัติจริงในระยะเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.1.3 ร่วมประเมินผลงาน (X_3) หมายถึง การกำหนดเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายร่วมกันเสนอประเด็นที่ต้องการวัดผล และกำหนดเกณฑ์การวัดที่เหมาะสม เมื่อมีเกณฑ์การวัดที่เหมาะสมแล้วก็นำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่มอบหมายให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้นเป็นผู้ตัดสิน

2.1.4 ร่วมยอมรับในผลการประเมิน (X_4) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หากผลของการประเมินนั้นออกมาในลักษณะใดก็ควรยอมรับผลการประเมินนั้น โดยเน้นหลักความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งหมด

2.1.5 ร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X_5) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ผลของการดำเนินงานที่ผ่านมาทางที่สำเร็จและไม่สำเร็จ เพื่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีวิธีการที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพื่อยกระดับวิธีการบริหารต่อไป

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิดของแบคเคอร์ (Bakker) ได้แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

2.2.1 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) (Y_1) คือสภาวะที่บุคคลมุ่งความสนใจไปที่การปฏิบัติงานอย่างสูงสุด จมลึกอยู่กับงานที่ตนทำโดยเมื่อทำงานอยู่จะไม่คิดถึงสิ่ง

อื่นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่จนไม่ใส่ใจสิ่งต่างๆรอบตัว การรับรู้เรื่องเวลาบิดเบือนกระทั่งเกิดความรู้สึกว่าเวลาผ่านไปช้าหรือเร็วกว่าปกติ

2.2.2 ความเบิกบานใจในการทำงาน (Work enjoyment) (Y_2) หมายถึงการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และพบว่าการทำงานทำบุคคลรู้สึกยินดี มีความรู้สึกในเชิงบวกกับชีวิตการทำงานของตน และมีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ

2.2.3 แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Intrinsic work motivation) (Y_3) หมายถึงบุคคลมีความสนใจกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง ค้นพบความสุขจากการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับจากการทำงานนั้น ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ และรู้สึกหลงใหลกับภาระงานที่ตนทำ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความสนใจในงานของเขาอย่างต่อเนื่องและอยากที่จะปฏิบัติงานนั้นต่อไปเรื่อยๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน ซึ่งแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพละเอียดทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และอายุการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารตามแนวคิดของ ของสันติ บุญภิรมย์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน ตามแนวคิดของแบคเคอร์ (Bakker)

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนตามระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้¹³⁴

¹³⁴ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York : McGraw – Hill, 1967), 114.

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือความเพลินในงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือความเพลินในงานอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือความเพลินในงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือความเพลินในงานอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือความเพลินในงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถตรวจสอบได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมและแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำผลจากการศึกษามาสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับศึกษาวิจัย โดยขอคำปรึกษาและรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ความสอดคล้องของตัวแปรในด้านสำนวนและภาษาที่ใช้ โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยเกณฑ์ในการตัดเลือกค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นกับผู้บริหารหรือรองผู้บริหาร และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสิงห์บุรี อ่างทอง 8 โรง โรงละ 4 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹³⁵ โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha – coefficient) มากกว่า 0.7 ขึ้นไป โดยได้ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.927

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

¹³⁵ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests* (New York: Row Publisher, 1974), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลพร้อมแบบสอบถามในลักษณะออนไลน์ ด้วยระบบ E-office ไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและติดตามแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามในลักษณะออนไลน์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และอายุการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. วิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและและ ความเพลนในงานของครู ในโรงเรียนโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)¹³⁶ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

¹³⁶ John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1970), 190.

มัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือความเพลลนในงาน
อยู่ในระดับมากที่สุด

มัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือความเพลลนในงาน
อยู่ในระดับมาก

มัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือความเพลลนในงาน
ในระดับปานกลาง

มัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือความเพลลนในงาน
อยู่ในระดับน้อย

มัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือความเพลลนในงาน
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลลน
ในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ใช้การ
พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation
Coefficient) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของศิริชัย กาญจนาวสี ทวีวัฒน์ ปิตยา
นนท์ และดิเรก ศรีสุโข ¹³⁷ ไว้ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ฯ 0.00 - 0.29 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
และความเพลลนในงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ฯ 0.30 - 0.69 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
และความเพลลนในงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ฯ 0.70 - 1.00 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
และความเพลลนในงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

¹³⁷ ศิริชัย กาญจนาวสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข, การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม
สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 156.

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- พระนครศรีอยุธยา 2) ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- พระนครศรีอยุธยา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 29 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซ์และมอร์แกน และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่าง (Sampling Technique) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 28 โรงเรียน และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ และความเพลินในงานตามแนวคิดของแบคเคอร์ (Bakker) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (Frequency: f) ร้อยละ (Percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy})

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 28 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้ง 28 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยกำหนดผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 112 คน เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถาม สามารถนำมาวิเคราะห์ผลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู จำนวน 112 คน จำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และอายุการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) (f) และร้อยละ (percentage) (%) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	1. ชาย	43	38.39
	2. หญิง	69	61.61
รวม		112	100.00
2.	อายุ		
	1. ไม่เกิน 30 ปี	31	27.68
	2. 31-40 ปี	31	27.68
	3. 41-50 ปี	25	22.32
	4. 51 ปีขึ้นไป	25	22.32
รวม		112	100.00
3.	ระดับการศึกษา		
	1. ปริญญาตรี	49	43.75
	2. ปริญญาโท	56	50.00
	3. ปริญญาเอก	7	6.25
รวม		112	100.00
4.	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
	1. ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน	28	25.00
	2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน	28	25.00
	3. ครู	56	50.00
รวม		112	100.00
5.	อายุการทำงาน		
	1. 0-5 ปี	33	29.46
	2. 6-10 ปี	33	29.46
	3. 11-15 ปี	13	11.61
	4. 16-20 ปี	10	8.93
	5. 21-25 ปี	1	0.90
	6. 26 ปีขึ้นไป	22	19.64
รวม		112	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 69 คน คิดเป็น ร้อยละ 61.61 เป็นเพศชาย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 38.39 มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 27.68 อายุ 31-40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 27.68 อายุ 41-50 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22.32 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22.32 วุฒิมัธยมศึกษา ระดับปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 43.75 และระดับปริญญาเอกจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 6.25 ตำแหน่งหน้าที่ที่ปัจจุบันพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และครูจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และด้านอายุการทำงาน ระยะเวลา 0-5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 29.46 ระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 29.46 ระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.61 ระยะเวลา 16-20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.93 และระยะเวลา 21-25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ในการวิเคราะห์ระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ห้เฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation S.D.) จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 112 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 9

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=112)

ด้านที่	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมคิด (X_1)	4.24	0.79	มาก
2	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมทำ (X_2)	4.39	0.70	มาก
3	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมประเมินผลงาน (X_3)	4.25	0.91	มาก
4	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน (X_4)	4.33	0.76	มาก
5	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X_5)	4.34	0.78	มาก
โดยภาพรวม (X_{tot})		4.31	0.73	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมทำ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.78) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.76) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมประเมินผลงาน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.91) และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมคิด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.76 – 0.91 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 5 ถึง ตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านการร่วมคิด (X_1)

(n=112)

ข้อที่	ด้านการร่วมคิด	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม	4.29	0.90	มาก
2	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.26	0.85	มาก
3	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจาก การร่วมคิดของบุคลากร	4.31	0.85	มาก
4	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน	4.09	0.87	มาก
รวม (X_1)		4.24	0.79	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมคิด (X_1) โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24, S.D. = 0.79$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายหรือ แนวทางการปฏิบัติงานที่มาจาก การร่วมคิดของบุคลากร ($\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.85$) ผู้บริหารเปิด โอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ($\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.90$) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.85$) และบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.09, S.D. = 0.87$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.85 – 0.90 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านการร่วมทำ (X₂)

(n=112)

ข้อที่	ด้านการร่วมทำ	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารนำเป้าหมายหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจาก การร่วมคิดของบุคลากร มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง	4.29	0.81	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	4.46	0.76	มาก
3	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.28	0.88	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง ประโยชน์สูงสุดที่เกิดกับโรงเรียน	4.54	0.70	มากที่สุด
รวม (X ₂)		4.39	0.70	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมทำ (X₂) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 4.39, S.D. = 0.70) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อได้แก่ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่เกิดกับโรงเรียน (\bar{x} = 4.54, S.D. = 0.70) และระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (\bar{x} = 4.46, S.D. = 0.76) ผู้บริหารนำเป้าหมายหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจากกรร่วมคิดของบุคลากร มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง (\bar{x} = 4.29, S.D. = 0.81) และผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามศักยภาพของแต่ละบุคคล (\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.88) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.88 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านร่วมประเมินผลงาน (X_3)

(n=112)

ข้อที่	ด้านร่วมประเมินผลงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารและบุคลากรมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ	4.20	0.86	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอประเด็น และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	4.29	1.03	มาก
3	ผู้บริหารใช้เกณฑ์และเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพและเหมาะสมโดยสังเคราะห์จากข้อมูลของแต่ละฝ่ายเสนอ เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.25	1.03	มาก
รวม (X_3)		4.25	0.91	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมประเมินผลงาน (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.91) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอประเด็น และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 1.03) ผู้บริหารใช้เกณฑ์และเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพและเหมาะสม โดยสังเคราะห์จากข้อมูลของแต่ละฝ่ายเสนอ เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 1.03) และ ผู้บริหารและบุคลากรมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.86 – 1.03 มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน (X_4)

(n=112)

ข้อที่	ด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ	4.29	0.79	มาก
2	บุคลากรแสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการประเมินที่เกิดขึ้น	4.33	0.85	มาก
3	ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่สำเร็จตามเป้าหมายและไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	4.37	0.78	มาก
รวม (X_4)		4.33	0.76	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.76) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่สำเร็จตามเป้าหมาย และไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.37$, S.D. = 0.78) บุคลากรแสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการประเมินที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.85) และ ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.78 – 0.85 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X_5)

(n=112)

ข้อที่	ด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน นำผลการประเมินมาร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.33	0.79	มาก
2	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน ร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในครั้งต่อไป	4.34	0.84	มาก
3	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนมีการระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ มากำหนดแผนการพัฒนากิจการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	4.34	0.87	มาก
รวม (X_5)		4.34	0.78	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.78) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อ โดยเรียงลำดับคำสัมภาษณ์จากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน ร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในครั้งต่อไป ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.84) ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนมีการระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ มากำหนดแผนการพัฒนากิจการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.87) และผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน นำผลการประเมินมาร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.79 – 0.87 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ในการวิเคราะห์ระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation S.D.) จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 112 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 13

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=112)

ด้านที่	ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Y_1)	4.36	0.54	มาก
2	ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนด้านความเบิกบานใจในการทำงาน (Y_2)	4.59	0.50	มากที่สุด
3	ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Y_3)	4.55	0.55	มากที่สุด
โดยภาพรวม (Y_{tot})		4.50	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 1 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเพลินในงานของครูด้านความเบิกบานใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.50) ความเพลินในงานของครูด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.55) และความเพลินในงานของครูด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.55 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น

สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 11 ถึงตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Y_1)

(n=112)

ข้อที่	ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจและมีสมาธิกับงานอย่างเต็มที่อยู่เสมอ	4.62	0.57	มากที่สุด
2	ในขณะที่ทำงาน ท่านมุ่งความสนใจไปที่งานเพียงอย่างเดียว และไม่คิดถึงสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่เลย	4.16	0.82	มาก
3	เมื่อท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ท่านพบว่าเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวของท่าน ไม่สามารถทำให้ท่านเสียสมาธิได้เลย	4.23	0.74	มาก
4	ท่านรู้สึกว่ หลายครั้งที่ท่านทำงานอยู่ เวลาผ่านไปเร็วขึ้นหรือช้าลงกว่าปกติ	4.43	0.72	มาก
รวม (Y_1)		4.36	0.54	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าความเพลินในงานของครูด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจและมีสมาธิกับงานอย่างเต็มที่อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.57) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านรู้สึกว่ หลายครั้งที่ท่านทำงานอยู่ เวลาผ่านไปเร็วขึ้นหรือช้าลงกว่าปกติ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.72) เมื่อท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ท่านพบว่าเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวของท่าน ไม่สามารถทำให้ท่านเสียสมาธิได้เลย ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.74) และในขณะที่ทำงาน ท่านมุ่งความสนใจไปที่งานเพียงอย่างเดียว และไม่คิดถึงสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่เลย ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.57 – 0.82 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านความเบิกบานใจในการทำงาน (Y_2)

(n=112)

ข้อที่	ด้านความเบิกบานใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขและพึงพอใจอย่างยิ่ง	4.36	0.72	มาก
2	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับจากการทำงานนั้นมีคุณค่าต่อท่าน และส่งผลให้ท่านรู้สึกดีมาก	4.69	0.52	มากที่สุด
3	ท่านรู้สึกพึงพอใจและเห็นถึงคุณค่าในตนเองอย่างมาก เมื่องานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบสำเร็จด้วยดี	4.72	0.51	มากที่สุด
รวม (Y_2)		4.59	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่าความเพลินในงานของครูด้านความเบิกบานใจในการทำงาน (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ ท่านรู้สึกพึงพอใจและเห็นถึงคุณค่าในตนเองอย่างมาก เมื่องานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบสำเร็จด้วยดี ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.51) และ ท่านรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับจากการทำงานนั้นมีคุณค่าต่อท่าน และส่งผลให้ท่านรู้สึกดีมาก ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.52) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขและพึงพอใจอย่างยิ่ง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.72 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Y_3)

(n=112)

ข้อที่	ด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ท่านปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและยินดีกับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.64	0.57	มากที่สุด
2	ท่านมีความสุขที่ได้ทำงาน และยินดีที่จะทำหน้าที่ของท่านต่อไป แม้ว่าท่านอาจจะได้รับค่าตอบแทนน้อยลงหรือไม่ได้รับรางวัลจากการทำงานนั้น	4.48	0.75	มาก
3	ท่านเห็นถึงคุณค่าในงานของท่าน และทราบดีว่าเป้าหมายของการปฏิบัติงานของท่านคืออะไร	4.70	0.53	มากที่สุด
4	ท่านรู้สึกหลงใหลกับภาระงานที่ท่านทำ และอยากจะปฏิบัติงานนั้นต่อไปเรื่อยๆ	4.39	0.74	มาก
รวม (Y_3)		4.55	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่าความเพลินในงานของครูด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ ท่านเห็นถึงคุณค่าในงานของท่าน และทราบดีว่าเป้าหมายของการปฏิบัติงานของท่านคืออะไร ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.53) และ ท่านปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและยินดีกับงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.57) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ ได้แก่ ท่านมีความสุขที่ได้ทำงาน และยินดีที่จะทำหน้าที่ของท่านต่อไป แม้ว่าท่านอาจจะได้รับค่าตอบแทนน้อยลงหรือไม่ได้รับรางวัลจากการทำงานนั้น ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.75) และ ท่านรู้สึกหลงใหลกับภาระงานที่ท่านทำ และอยากจะปฏิบัติงานนั้นต่อไปเรื่อยๆ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.53 – 0.75 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลลนในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลลนในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยใช้การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 112 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายตามแนวคิดของศิริชัย กาญจนาวสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (X_{tot})

- X_1 หมายถึง การร่วมคิด
- X_2 หมายถึง การร่วมทำ
- X_3 หมายถึง ร่วมประเมินผลงาน
- X_4 หมายถึง ร่วมยอมรับในผลการประเมิน
- X_5 หมายถึง ร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่

ความเพลลนในงานของครูในโรงเรียน (Y_{tot})

- Y_1 หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน
- Y_2 หมายถึง ความเบิกบานใจในการทำงาน
- Y_3 หมายถึง แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=112)

	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y _{tot}
X ₁	.585**	.613**	.490**	.629**
X ₂	.588**	.633**	.568**	.668**
X ₃	.568**	.561**	.430**	.581**
X ₄	.651**	.664**	.530**	.688**
X ₅	.624**	.605**	.535**	.659**
X _{tot}	.647**	.658**	.545**	.690**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานของครูในภาพรวม (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .690$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในลักษณะคล้ายตามกัน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานของครูรายด้าน (Y₁-Y₃) อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน โดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้ ความเพลินในงานของครูด้านความเบิกบานใจในการทำงาน (Y₂) ($r_{xy} = .658$) ความเพลินในงานของครูด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Y₁) ($r_{xy} = .647$) และ ความเพลินในงานของครูด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน (Y₃) ($r_{xy} = .545$)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารรายด้าน (X₁-X₅) มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานในภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน โดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมยอมรับในการประเมิน (X₄) ($r_{xy} = .688$) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมทำ (X₂) ($r_{xy} = .668$) และ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X₅) ($r_{xy} = .659$)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารรายด้าน (X_1-X_5) มีความสัมพันธ์กับความเพลินในงานของครูรายด้าน (Y_1-Y_3) ทุกคู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน(X_4) กับความเพลินในงานของครูด้านความเบิกบานใจในการทำงาน(Y_2) ($r_{xy} = .664$) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน(X_4) กับความเพลินในงานของครูด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน(Y_1) ($r_{xy} = .651$) และ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการร่วมทำ(X_2) กับความเพลินในงานของครูด้านความเบิกบานใจในการทำงาน(Y_2) ($r_{xy} = .633$)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 2) ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 29 โรงเรียน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 28 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยการใช้ตารางประมาณการ กำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่าง (Sampling technique) ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ กับความเพลินในงานตามแนวคิดของแบคเคอร์ (Bakker) ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น 0.927 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปรากฏผลที่เป็นประเด็นสำคัญซึ่งควรนำมาพิจารณา ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการร่วมทำ ด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน ด้านร่วมประเมินผลงาน และด้านการร่วมคิด

2. ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเบิกบานใจในการทำงาน แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้อยตามกัน

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นสำคัญ อันควรพิจารณาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีการเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของแต่ละคนในการบริหารงาน และเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการบริหารที่เปิดกว้างให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันเช่นนี้ จะนำไปสู่การตัดสินใจภายในองค์กรที่ดีขึ้น และช่วยลดช่องว่างระหว่างบุคลากรในภาคส่วนต่างๆ และมีประโยชน์ในการขจัดปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยผู้บริหารที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นจะปรับกระบวนการบริหารและการดำเนินงานของตนจากการคิดและตัดสินใจโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว เป็นการร่วมคิดและร่วมตัดสินใจโดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมในกระบวนการวางแผนทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้นำองค์กรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งบริหารและกระจายงานในแนวราบ บนพื้นฐานของแนวคิดในการแบ่งอำนาจหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในการทำงานและการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาไม่ใช้การสั่งการอยู่เบื้องบน ผลการปฏิบัติงานทั้งหลายที่เกิดจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้จึงนับเป็นผลงานร่วมกันของกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นคนใจกว้าง ให้ความสำคัญในตัวผู้อื่น และเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนแล้วแต่มีความรู้และความสามารถ บนพื้นฐานแนวคิดที่การบริหารงานในปัจจุบันนั้นไม่สามารถกระทำทุกอย่างได้ด้วยตัวคนเดียว การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีผลในเชิงจิตวิทยาที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงาน และเกิดความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทวพร ขำเมธา ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยาโยสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยาโยสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทับทิม แสงอินทร์ ซึ่งได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสราพร ชมชื่นงาม ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาตามด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านการร่วมทำ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากเป็นลำดับแรก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหาร มีการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง โดยนำเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่เกิดจากการ

ร่วมกันวางแผนและตัดสินใจตัดสินใจมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การที่องค์กรกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่เกิดจากการร่วมกันวางแผนของบุคลากรทุกคนภายในองค์กรจะทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นถึงความสำคัญของตนเอง อีกทั้งแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรยังเกิดจากการตัดสินใจและมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ย่อมทำให้เกิดความสมัครสมานกลมเกลียวภายในองค์กรได้ดีกว่าการที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว อีกทั้งยังมีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตอบสนองต่อสภาพการต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารยังมอบหมายงานตรงตามศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนทำให้ทุกคนในองค์กรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยศักยภาพที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อีกทั้งผู้บริหารยังมีกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนภายในองค์กรโดยการคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นกับโรงเรียน มิใช่ผลประโยชน์ส่วนตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงสุดา ผาติอภินันท์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต การทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมด้านการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมด้านการตั้งเป้าหมายร่วมกันตามลำดับ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 2 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จมาร่วมระดมความคิดเห็นกับบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยใช้วิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้การดำเนินงานในอนาคตประสบความสำเร็จมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นาติม (Nadeem) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในขอบเขตของความต้องการในการจัดการศึกษายุคใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนภาครัฐควรมีการนำเสนอหลักสูตรการบริหารจัดการให้มากขึ้นโดยใช้รูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีข้อเสนอการพัฒนา คือ 1) ต้องมีการฝึกอบรมครูแกนนำหรือหัวหน้ากลุ่ม รวมทั้งผู้บริหารให้สามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนได้ 2) ต้องมีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อตรวจสอบทบทวนแผนและนโยบาย 3) ต้องมีการกำกับและตรวจสอบผู้บริหารโรงเรียนของรัฐว่ามีการสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมของครูหรือไม่ 4) ต้องมีการกำกับและตรวจสอบผู้บริหารโรงเรียนของรัฐว่ามีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมหรือไม่ 5) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน และ 6) ตรวจสอบการส่งเสริมบทบาทของผู้ปฏิบัติงานว่ามีบทบาทในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด

การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร และบุคลากรภายในโรงเรียน เมื่อได้มีการปฏิบัติภาระงานต่างๆร่วมกันแล้ว แม้ว่าผลของการปฏิบัติงานเหล่านั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายก็ตาม ทั้งผู้บริหารและคณะครูรวมถึงบุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานต่างก็ยอมรับในผลการประเมินที่เกิดขึ้นและร่วมกันแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานต่างๆด้วยความเต็มใจ การที่ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ และยังแสดงออกถึงความเชื่อถือและเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน ทำให้เกิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรภัค ปิ่นกำลัง ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางหนึ่งในการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม ได้แก่การไว้วางใจกัน ส่งเสริมการยอมรับและเชื่อถือในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ร่วมงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงผู้บริหารให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านร่วมประเมินผลงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 4 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารองค์กร เปิดกว้างให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอประเด็นที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การที่มีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการร่วมกันคิดของบุคลากรทุกฝ่ายย่อมส่งผลให้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นครอบคลุมและสะท้อนกับบริบทแท้จริงของสถานศึกษา จึงส่งผลให้องค์กรมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เกิดจากเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจากข้อเสนอแนะและการตัดสินใจโดยบุคลากรทุกฝ่าย เป็นที่ยอมรับเชื่อถือจากผู้ถูกประเมิน และยังใช้ผลการประเมินดังกล่าวเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิ กุลโสภิต ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านร่วมคิด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 5 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการร่วมคิด โดยกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่เกิดจากการร่วมกันตัดสินใจของทุกฝ่าย ซึ่งเป้าหมายร่วมกันขององค์กรนี้ย่อมเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารเปิด

โอกาสให้บุคลากรทุกคนเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของกันและกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเคอร์โน และเสียงไทย (Sukirno and Siengthai) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับประสิทธิภาพของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจด้านการศึกษากจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของตัววิทยากรเอง และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้นด้วย

2. ความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีสมาธิ จดจ่อกับงาน มุ่งมั่นตั้งใจและรู้สึกมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งในภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ เช่นการสอนในชั้นเรียน หรือการได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง และได้ใช้ศักยภาพสูงสุดที่มีเพื่อปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นให้สำเร็จ เมื่อได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับทักษะของตนย่อมส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติภาระงานนั้นๆ ส่งผลให้มีสมาธิจดจ่อกับกิจกรรมที่ทำอยู่ได้เป็นเวลานานโดยไม่รู้สึกร้อนล้าหรือเหน็ดเหนื่อย และมองว่าความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไม่ใช่อุปสรรคที่ทำให้ตนกังวล แต่เป็นเหมือนเงื่อนไขที่ควรค่าแก่การก้าวข้ามผ่านและเอาชนะให้ได้ ซึ่งจะทำให้ครูมองว่าการปฏิบัติหน้าที่ของตนนั้นเป็นเรื่องที่น่าสนุก น่าตื่นเต้น เกิดความกระตือรือร้น มีความรู้สึกเชิงบวกกับชีวิตการทำงานของตน และเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทั้งยังมองประสบการณ์อันมีคุณค่าที่เกิดจากความสำเร็จในงานเหล่านั้นว่าเปรียบเสมือนรางวัลที่ทำให้ตนมีความสุข รวมถึงบรรยากาศขององค์กรซึ่งกระตุ้นการเจริญเติบโตและพัฒนาของแต่ละบุคคล เช่นองค์กรที่มีการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน เสียสละตอบรับจากการทำงาน และการที่บุคคลได้รับการพัฒนา ฝึกฝน และดูแล จนกระทั่งมีความสามารถมากพอที่จะควบคุมการทำงานของตนได้ จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่มีคุณภาพ เพราะเชื่อว่าการทำงานของพวกเขามีความหมาย รับผิดชอบต่องานที่ทำมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดภาคภูมิใจในตนเอง ทำงานได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ สนุกสนานกับงานที่ทำ รักในสิ่งที่ตนทำ มีความผูกพันกับงานสูงขึ้น เกิดความสุขและอารมณ์เชิงบวกจากการปฏิบัติงาน และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลีลาพันธ์ พุ่มพวง ที่ได้ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของทุนทางจิตวิทยาและทรัพยากรที่เอื้อต่องานผ่านความผูกพันในงานที่ส่งผลต่อความเพลินในงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความเพลินในงานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ความเพลินในงานด้านความเบิกบานใจในการทำงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับแรก ทั้งนี้เนื่องจากครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพึงพอใจและเห็นคุณค่าในตนเอง เห็นถึงศักยภาพและความรู้ความสามารถของตนเองที่เหมาะสมกับงานที่ตนรับผิดชอบ มองว่าประสบการณ์จากการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นเปรียบเสมือนรางวัลที่มีคุณค่าซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกยินดีกับชีวิตการทำงานของตน นำมาซึ่งความสุขและความพึงพอใจในงาน การที่บุคคลปฏิบัติหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเบิกบานใจดังกล่าวนี้ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้ทำให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วยความรักและภาคภูมิใจในบทบาทและหน้าที่ของตน มองเห็นว่าตนคือส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ และเห็นความสำเร็จขององค์กรเปรียบเสมือนความสำเร็จของตนเอง ซึ่งจะเกิดผลดีต่อคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานและยังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลยา โชติการณ ที่ได้ศึกษาการรับรู้คุณค่าในตน ความเพลิน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ที่ทำนายความสุขในการทำงานของพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้คุณค่าในตน ความเพลิน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพนักงานในบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ความเพลินในงานด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นลำดับที่ 2 ทั้งนี้เนื่องจากครูมองเห็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จึงทำให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจและคำนึงถึงความสำเร็จซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายในการปฏิบัติงานของตน การที่บุคคลปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถของตนเอง ย่อมทำให้เกิดความกระตือรือร้นและรู้สึกยินดีกับงานที่ได้รับมอบหมาย มองว่าความท้าทายที่เกิดขึ้นจากงานไม่ใช่เรื่องที่น่ากังวล เนื่องจากเชื่อว่าทักษะในการปฏิบัติงานของตนมากพอที่จะเอาชนะอุปสรรคและความท้าทายจากงานได้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมองว่าความท้าทายในงานเหล่านั้นมีค่าพอที่จะเอาชนะได้ ย่อมเกิดความปรารถนาที่จะทำงานเหล่านั้นต่อไปให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่ตนจะได้รับจากการปฏิบัติงานเหล่านั้น เนื่องจากเกิดความรักและหลงใหลในภาระงานที่ตนรับผิดชอบอยู่อย่างแท้จริง สามารถปฏิบัติภาระงานในขอบข่ายความรับผิดชอบของตนเองด้วยความสุข สามารถปฏิบัติงานต่างๆต่อเนื่องได้ด้วยความเพลินเป็นระยะเวลาาน กระทั่งต้องการที่จะปฏิบัติงานเหล่านั้นไปเรื่อยๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โจฮันเนส และเฟรดเดอริก (Johannes and Frederik) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ ความเพลินและปัจจัยอำนาจควบคุม จากนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศเยอรมัน ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ได้ปฏิบัติกิจกรรมที่มีระดับความยากง่าย สอดคล้องกับทักษะของตน จะเกิดความเพลินในการปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว อีกทั้งยังทำให้ผู้ปฏิบัติ

กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเพลินมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมากขึ้น และเกิดความสนใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นต่อไป

ความเพลินในงานด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3 ทั้งนี้เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจและมีสมาธิมุ่งมั่นจดจ่อกับงานอย่างเต็มที่เสมอ ความใส่ใจและมีสมาธิในกิจกรรมที่ทำอยู่นี้ส่งผลให้การรับรู้เวลาของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กระทั่งรู้สึกเวลาที่เวลาในการปฏิบัติงานผ่านไปเร็วขึ้นหรือช้าลงกว่าปกติ ซึ่งภาวะที่บุคคลปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างสูงสุดนี้ จะทำให้มีสมาธิจดจ่อกับภาระงานที่ทำอยู่จนกระทั่งพบว่าเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรอบตัวไม่สามารถทำให้เสียสมาธิหรือความจดจ่อที่มีอยู่ในงานดังกล่าวได้เลย และบุคคลที่มีสมาธิกับงานอย่างเต็มที่นั้นยังไม่คิดถึงสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ ความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างเต็มที่ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนที่สูงขึ้นและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่เพิ่มสูงขึ้นตรงตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาและ ยังส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาบรรลุได้ตามที่ประสงค์ไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เครือมาศ ชาวไร่เงิน ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีเซาวันจิตอัจฉริยะ ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงานกับความสุขในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงานอยู่ในระดับมาก

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .690$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยามีการบริหารภายในโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสันติ บุญภิรมย์ กล่าวคือ มีการบริหารงานโดยบุคลากรทุกภาคส่วนร่วมกันปฏิบัติภาระงานขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เกิดจากการวางแผนร่วมกัน มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการดำเนินงานอยู่เสมอ องค์กรเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งที่ประสบผลสำเร็จด้วยดีและไม่ประสบผลสำเร็จ โดยใช้ประสบการณ์เหล่านั้นมากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทุกภาคส่วนในโรงเรียนร่วมกันประเมินผลงานและยอมรับผลการประเมินเหล่านั้นอย่างเต็มที่ จากเกณฑ์การประเมินผลงานที่แต่ละคนมีส่วนร่วมในการกำหนด อีกทั้งในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆขององค์กร ล้วนเกิดจากการมีส่วนร่วมคิดและหาทางออกร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหารมองเห็นถึงความสามารถและความสำคัญของบุคลากรทุกคนและเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆอย่างเต็มที่และมีอิสระในการจัดการ

ภาระงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ด้วยตนเอง เมื่อผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความสำคัญของบุคลากรทุกฝ่ายดังนี้แล้ว ย่อมส่งผลให้ครูในโรงเรียนเกิดความเพลินในการปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยเห็นได้จากความรักและผูกพันในงาน อันเกิดจากความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในตนเอง ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตน ต้องการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงด้วยความรู้สึกริษยาและเบิกบานใจ มุ่งมั่นและมีสมาธิจดจ่อกับงานอย่างเต็มที่และมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเหล่านั้นต่อไปด้วยความสุข สามารถปฏิบัติงานได้เป็นเวลานานอย่างเพลิดเพลิน ไม่เกรงกลัวต่ออุปสรรคและความล้มเหลว เพราะเชื่อว่าภาระงานต่างๆที่ตนปฏิบัติอยู่สามารถบรรลุได้ด้วยความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมของตน มุ่งเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรเปรียบเสมือนรางวัลที่ตนต้องการจะบรรลุให้ได้ ซึ่งส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉริย์ อำไพกิจพาณิชย์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความอิสระในตนเอง กับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของงานด้านความสมดุลระหว่างความท้าทายและทักษะ ด้านเป้าหมายที่ชัดเจน ด้านข้อมูลป้อนกลับทันที ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านลักษณะของงานที่เป็นเอกภาพ ด้านความสำคัญของงาน และด้านความมีอิสระในการจัดการงานด้วยตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ความมีอิสระในตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน (X_4) กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านความเบิกบานใจในการทำงาน (Y_2) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 664$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีการปฏิบัติงานร่วมกับครูในโรงเรียนในหลายมิติ เนื่องจากสภาพสังคมในปัจจุบันซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารส่งผลให้การบริหารงานภายในโรงเรียนนั้นไม่สามารถกระทำโดยตัวผู้บริหารเพียงคนเดียวได้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนจึงมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นเมื่อทั้งผู้บริหารและครูรวมถึงบุคลากรภายในโรงเรียนได้ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ต่างๆแล้ว ไม่ว่าจะผลการปฏิบัติงานเหล่านั้นจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายก็ตาม ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็แสดงออกถึงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น รวมถึงยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานนั้นร่วมกันด้วยความเต็มใจ การที่ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบในผลการประเมิน รวมถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จเช่นนี้ ย่อมทำให้บุคคล

สำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนภาระหน้าที่ต่างๆของโรงเรียน คือครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวหรือกังวลใจ ส่งผลให้ความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ปฏิบัติงานต่างๆที่ตนมีส่วนรับผิดชอบด้วยความพึงพอใจและเห็นคุณค่าในตนเอง รู้สึกดีเมื่องานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ และปฏิบัติงานต่างๆด้วยความสุขและความพึงพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาน (Chan) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในงาน บทบาทและความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการทำงาน และความสัมพันธ์ของความสนุกสนานที่ได้รับจากการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความสนุกสนานในการทำงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการร่วมประเมินผลงาน (X_3) กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน (Y_3) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .430$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เกณฑ์และเครื่องมือวัดผลที่ชี้วัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบันบางส่วนอาจถูกกำหนดจากหน่วยงานนอกสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรภายในองค์กรไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการในการร่วมประเมินผลงานภายในองค์กรทั้งหมดด้วยตนเองอย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น นโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ได้กำหนดให้โรงเรียนต้องดำเนินการช่วยเหลือนักเรียนทุกคนโดยทันที เพื่อไม่ให้มีนักเรียนได้รับผลการเรียน 0, ร, มส ซึ่งนโยบายเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในบางส่วนของโรงเรียนซึ่งอาจทำให้ครูที่ให้ผลการเรียนกับนักเรียนตามสภาพจริงได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนที่ต่ำกว่าครูที่ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานที่มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือโรงเรียนขึ้นไป สภาพการดังนี้อาจกระทบความรู้สึกในด้านแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของครู จึงส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างการร่วมประเมินผลงานกับแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดหากเปรียบเทียบกับคู่อื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูติมา ชาตะรัตน์ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยบางประการที่มีต่อภาวะสิ้นไหวในการทำงานของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนทางสังคมด้านการประเมิน มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะสิ้นไหวในการทำงานของผู้นำนิสิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วม กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาด้านการรวมคิด มีค่ามัชฌิมเลขอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาจึงควรเพิ่มโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และตัดสินใจในเรื่องสำคัญขององค์กรอย่างแท้จริง โดยควรมีการประชุมหารือ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย โดยผู้บริหารรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และเกิดผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่าความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน มีค่ามัชฌิมเลขอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในโรงเรียน ควรมีการมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและศักยภาพของครูแต่ละคน เนื่องจากหากครูได้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถของตนแล้ว ย่อมทำให้มีสมาธิและมีความใส่ใจกับงานอย่างสูงอยู่เสมอ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ อีกทั้งควรมีการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการพัฒนางาน ปรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่โดยการเล็งเห็นถึงความสำคัญของศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ส่งเสริมบรรยากาศภายในองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจดจ่อและมุ่งมั่นในงานอย่างเต็มที่

3. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกด้าน กล่าวคือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผลงาน ร่วมยอมรับในผลการประเมิน และร่วมปรับปรุงวิธีทำงานใหม่

เพื่อให้ครูเกิดความเพลินในงาน ทั้งด้านความเบิกบานใจในการทำงาน แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน โดยเฉพาะด้านร่วมยอมรับในผลการประเมิน กับความเพลินในงานของครูด้านความเบิกบานใจในการทำงาน ซึ่งเป็นคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด เพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ร่วมกันรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ อันจะทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรและรักในองค์กรมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังไม่ว่างใจโดดเดี่ยวและทำให้ปฏิบัติภาระงานต่างๆด้วยความมั่นใจ สภาพแวดล้อมเช่นนี้ย่อมทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสุขและความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างเต็มที่ รวมถึงเห็นของตนเองที่มีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทำให้ครูเกิดความรักและภาคภูมิใจในงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมุ่งมั่นตั้งใจ และเกิดผลที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพในการการศึกษาที่พัฒนาขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนและสังคม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในด้านการจัดการศึกษาและผู้สนใจในโอกาสต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน
2. ควรมีการศึกษากำหนดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเพลินในงานของครู



ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/272

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 มิถุนายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ศรประภา สิริภัทรวิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายครองคน บำรุงเวช รหัสนักศึกษา 630620029 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สวท

(รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข

ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ข้อที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3	4	5		
การร่วมคิด (X_1)								
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจากความร่วมมือคิดของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การร่วมทำ (X_2)								
5	ผู้บริหารนำผลที่ได้จากการคิดร่วมกันกับบุคลากร มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3	4	5		
6	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่เกิดกับโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
รวมประเมินผลงาน (X_3)								
9	โรงเรียนมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอประเด็นและเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3	4	5		
11	ผู้บริหารใช้เกณฑ์และเครื่องมือวัดที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากเกณฑ์และเครื่องมือวัดที่แต่ละฝ่ายเสนอ มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
รวมยอมรับในผลการประเมิน (X_4)								
12	บุคลากรยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	บุคลากรแสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการประเมินที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่สำเร็จตามเป้าหมาย และไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
รวมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X_5)								
15	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน นำผลการประเมิน มา ร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3	4	5		
16	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนมีการระดมความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์วิธีการที่เหมาะสมเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ใช้ได้
17	มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งผลสำเร็จและไม่สำเร็จ มากำหนดแผน การพัฒ น การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ใช้ได้
ความเป็นหนึ่งหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) (Y₁)								
18	ท่านปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจและมีสมาธิกับงานอย่างเต็มที่อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ในขณะที่ทำงาน ท่านมุ่งความสนใจไปทำงานเพียงอย่างเดียว และไม่คิดถึงสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่เลย	+1	+1	+1	-1	+1	0.6	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
20	เมื่อท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ท่านพบว่าเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรอบตัวของท่าน ไม่สามารถทำให้ท่านเสียสมาธิได้เลย	0	+1	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
21	ท่านรู้สึกว่า หลายครั้งที่ท่านทำงานอยู่ เวลาผ่านไปเร็วหรือช้ากว่าปกติ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
ความเบิกบานใจในการทำงาน (Work enjoyment) (Y₂)								
22	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขและพึงพอใจอย่างยิ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ท่านรู้สึกว่าประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานนั้นมีคุณค่า ต่อท่าน และส่งผลให้ท่านรู้สึกดีมาก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ท่านรู้สึกพึงพอใจและเห็นถึงคุณค่าในตนเองอย่างมากเมื่องานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบสำเร็จด้วยดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Intrinsic work motivation) (Y₃)								
25	ท่านปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและยินดีกับงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
26	ท่านมีความสุขที่ได้ทำงาน และยินดีที่จะทำหน้าที่ของ ท่านต่อไป แม้ว่าท่านอาจจะ ได้รับค่าตอบแทนน้อยลง หรือไม่ได้รับรางวัลจากการ ทำงานนั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ท่านเห็นถึงคุณค่าในงานของ ท่าน และทราบว่า เป้าหมายของการปฏิบัติงาน ของท่านคืออะไร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ท่านรู้สึกหลงใหลกับภาระ งานที่ตนทำ และอยากจะ ปฏิบัติงานนั้นต่อไปเรื่อยๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้





ที่ อว 8612.2/300

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 กรกฎาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางเสด็จวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นายครองคน บำรุงเวช รหัสประจำตัว 630620029 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

จำนวน 8 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
1	บางเสด็จวิทยาคม	58/9 หมู่ที่ 2 ตำบลบางเสด็จ อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง
2	ป่าโมกซ์วิทยาคม	1/ค หมู่ 3 ตำบลป่าโมก อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง
3	วิเศษชัยชาญวิทยาคม	101/2 หมู่ที่ 2 ตำบลไผ่จำ ศีล อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง
4	วิเศษชัยชาญ "ตันติวิทยาคม"	70 หมู่ที่ 6 ตำบลไผ่จำศีล อำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง
5	โพธิ์ทองพิทยาคม	เลขที่ 1 หมู่ที่ 1 ตำบลโคก พุทรา อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง
6	โพธิ์ทอง "จินตตามณี"	142 หมู่ที่ 6 ตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง
7	สตรีอ่างทอง	เลขที่ 66 หมู่ 3 ตำบลศาลา แดง อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง
8	อ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม	97/2 หมู่ 4 ตำบลบ้านอิฐ อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง



ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	.928	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	123.69	80.867	.483	.	.925
X12	123.69	76.996	.750	.	.921
X13	123.78	78.370	.666	.	.922
X14	123.78	76.305	.801	.	.920
X21	123.78	77.725	.734	.	.921
X22	123.63	79.210	.710	.	.922
X23	123.72	79.112	.598	.	.923
X24	123.50	81.935	.458	.	.925

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X31	123.78	78.757	.626	.	.923
X32	123.75	77.613	.576	.	.924
X33	123.78	78.176	.569	.	.924
X41	123.88	78.177	.571	.	.924
X42	123.84	81.684	.329	.	.927
X43	123.84	81.491	.349	.	.927
X51	123.53	79.934	.702	.	.923
X52	123.66	79.007	.627	.	.923
X53	123.72	80.660	.499	.	.925
Y11	123.63	83.339	.212	.	.928
Y12	123.91	80.217	.484	.	.925
Y13	123.94	80.557	.369	.	.927
Y14	123.84	81.878	.277	.	.928
Y21	123.78	77.660	.670	.	.922
Y22	123.59	78.701	.691	.	.922
Y23	123.50	81.742	.402	.	.926
Y31	123.72	81.628	.389	.	.926
Y32	123.88	80.758	.347	.	.927
Y33	123.63	79.597	.576	.	.924
Y34	123.69	76.931	.692	.	.922





ที่ อว 8612.2/366

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอยุธยาวิทยาลัย

ด้วย นายครองคน บำรุงเวช รหัสประจำตัว 630620029 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
จำนวน 28 โรงเรียน

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
1	อยุธยาวิทยาลัย	56 ถนน ป่าโทน ตำบล ประตู่ชัย อำเภอ พระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2	มหาราช “ประชานิมิต”	60/10 ตำบล มหาราช อำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3	บางปะหัน	1 หมู่ 1 ตำบล บ้านลี่ อ.บางปะหัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
4	บางบาล	86/1 ตำบล บางชะนี อำเภอ บางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5	ปากกรานพิทยา	45 หมู่ 3 ตำบลปากกราน อำเภอ พระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
6	จอมสุรางค์อุปถัมภ์	117 หมู่ 5 ถนนอุทอง ตำบลหอรด้นไชย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัด พระนครศรีอยุธยา
7	ท่าช้างวิทยาคม	112 หมู่ที่ 3 ต.ท่าช้าง อ.นครหลวง จ. พระนครศรีอยุธยา ตำบลท่าช้าง อำเภอ นครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
8	อุทัย	11 หมู่ที่ 1 ต.อุทัย อ.อุทัย จ.พระนครศรีอยุธยา
9	วังน้อย“พนมยงค์วิทยา”	168 หมู่ 1 ถนนพหลโยธิน ตำบลชะแมบ อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
10	หนองน้ำส้มวิทยาคม	หมู่ที่ 6 ตำบลหนองน้ำส้ม อำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
11	บ้านแพรกประชาสรรค์	49 หมู่ 4 ถนนลพบุรี - อยุธยา ตำบลสำ พะเนียง อำเภอบ้านแพรก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
12	บางปะอิน“ราชานุเคราะห์๑”	214 หมู่ 6 ถนนปราสาททอง ตำบลบ้าน เลน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
13	บางปะอิน	121 หมู่ 3 ถนนพระจอมเกล้า ตำบลบ้าน เลน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
14	วิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์	84 หมู่ 4 ต.ลำไทร อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา
15	อุดมศีลวิทยา	หมู่ที่ 5 ตำบลตลาดเกรียบ อำเภอ บางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
16	ลาดบัวหลวงไพโรจน์วิทยา	54/15 ตำบลพระยาบันลือ อำเภอลาด บัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
17	บางไทรวิทยา	หมู่ 3 ตำบลบางไทร อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
18	อยุธยาอนุสรณ์	9/80 หมู่ที่ 10 ถนนอุทุมทอง ตำบลหัวรอ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัด พระนครศรีอยุธยา
19	ท่าเรือ “นิตยานุกูล”	75 ถนน ท่าเรือ ท่า ลาน ฝั่ง เหนือ ท่าเรือ อำเภอ ท่าเรือ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
20	ภาชี“สุนทรวิทยานุกูล”	329 ม. 5 ถนนภาชี-นครหลวง ตำบล ภาชี อำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
21	ท่าหลวงวิทยานุกูล	เลขที่ 2 หมู่ที่ 10 ตำบลท่าหลวง อำเภอ ท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
22	นครหลวง “อุดมรัชต์วิทยา”	124 หมู่ 5 ถนนผาปราบพาล ตำบลนคร หลวง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
23	เสนา“เสนาประสิทธิ์”	39 วิลเลเสนา ซอย วิลเลเสนา ตำบล เสนา อำเภอสена จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
24	ผักไห่“สุทธาประมุข”	27 หมู่ 7 ตำบลอมฤต อำเภอฟักไห่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
25	บางซ้ายวิทยา	105 หมู่ 6 ตำบลแก้วฟ้า อำเภอบางซ้าย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
26	ลาดชะโดสามัคคี	หมู่ 6 ตำบลจักรราช อำเภอฟักไห่ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา
27	วัดโพธิ์ผักไห่ (เวชพันธ์อนุสรณ์)	หมู่ 11 ตำบลผักไห่ อำเภอฟักไห่ จังหวัด พระนครศรีอยุธยา
28	ลาดงาประชาบำรุง	หมู่ที่ 9 บ้านคลองมอญ ตำบลลาดงา อำเภอสена จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน โดยแต่ละท่าน ตอบแบบสอบถามคนละ 1 ฉบับ

3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน จำนวน 28 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สพม. อย. จำนวน 17 ข้อ

ตอนที่ 3 ความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัด สพม. อย. จำนวน 11 ข้อ

4. ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใดๆทั้งสิ้น ต่อตัวผู้ตอบแบบสอบถามหรือต่อสถานศึกษาของท่าน โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อพัฒนาการบริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป จะจึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

5. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดนำส่งคืนให้แก่ตัวแทนของโรงเรียนที่รับแบบสอบถามจากผู้วิจัย เพื่อที่จะได้รวบรวมไว้ให้ผู้วิจัยในการไปปรับเอกสารคืนต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายครองคน บำรุงเวช

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ
 ไม่เกิน 30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
 ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน
 ครู
5. อายุการทำงาน
 0-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี
 16-20 ปี 21-25 ปี 26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สพม. อย.

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารในโรงเรียน
 ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การร่วมคิด (X_1)						
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม					
2.	ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
3.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจาก การร่วมคิดของบุคลากร					
4.	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน					
การร่วมทำ (X_2)						
5.	ผู้บริหารนำเป้าหมายหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่มาจาก การร่วมคิดของบุคลากร มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง					
6.	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม					
7.	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามศักยภาพของแต่ละบุคคล					
8.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่เกิดกับโรงเรียน					
ร่วมประเมินผลงาน (X_3)						
9.	ผู้บริหารและบุคลากรมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ					
10.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอประเด็น และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
11.	ผู้บริหารใช้เกณฑ์และเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพและเหมาะสม โดยสังเคราะห์จากข้อมูลของแต่ละฝ่ายเสนอ เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
ร่วมยอมรับในผลการประเมิน (X_4)						
12.	ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ					
13.	บุคลากรแสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลการประเมินที่เกิดขึ้น					

ข้อที่	การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14.	ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ร่วมกันรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่สำเร็จตามเป้าหมาย และไม่สำเร็จตามเป้าหมาย					
ร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ (X ₅)						
15.	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน นำผลการประเมินมา ร่วมกันปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
16.	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน ร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในครั้งต่อไป					
17.	ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนมีการระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ผลของการดำเนินงาน ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ มากำหนดแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					



ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน สังกัด สพม. อย.

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเพลินในงานของครูในโรงเรียน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความเพลินในงานของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ความเพลินในงานของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

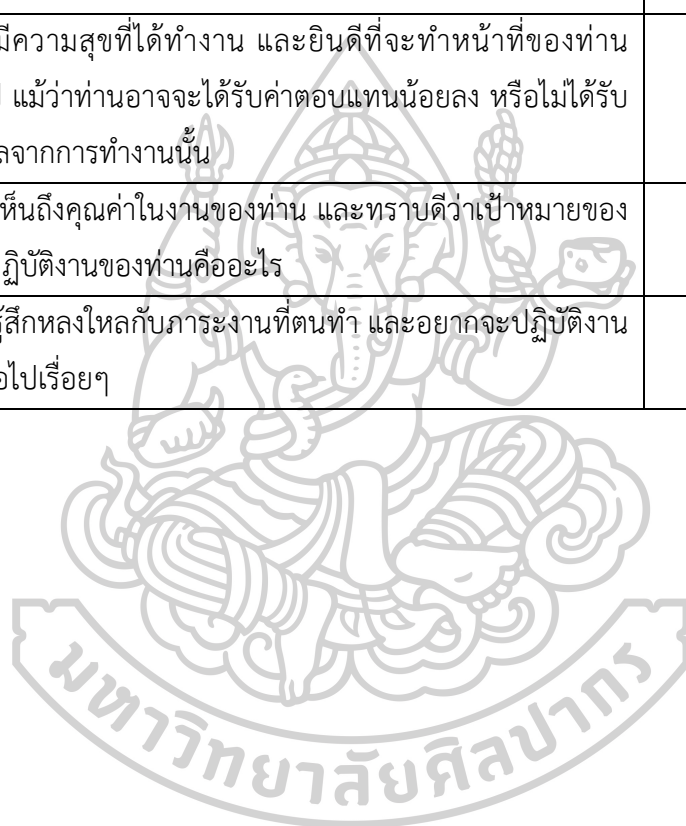
ระดับ 3 หมายถึง ความเพลินในงานของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ความเพลินในงานของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความเพลินในงานของครูในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ความเพลินในงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความเป็นหนึ่งหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) (Y₁)						
1.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจและมีสมาธิกับงานอย่างเต็มที่อยู่เสมอ					
2.	ในขณะที่ทำงาน ท่านมุ่งความสนใจไปที่งานเพียงอย่างเดียวและไม่คิดถึงสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่เลย					
3.	เมื่อท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ ท่านพบว่าเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรอบตัวของท่าน ไม่สามารถทำให้ท่านเสียสมาธิได้เลย					
4.	ท่านรู้สึกว่ หลายครั้งที่ท่านทำงานอยู่ เวลาผ่านไปเร็วขึ้นหรือช้าลงกว่าปกติ					
ความเบิกบานใจในการทำงาน (Work enjoyment) (Y₂)						
5.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขและพึงพอใจอย่างยิ่ง					
6.	ท่านรู้สึกว่ ประสพการณ์ที่ได้รับจากการทำงานนั้นมีคุณค่าต่อท่าน และส่งผลให้ท่านรู้สึกดีมาก					
7.	ท่านรู้สึกพึงพอใจและเห็นถึงคุณค่าในตนเองอย่างมาก เมื่องานในส่วนที่ท่านรับผิดชอบสำเร็จด้วยดี					

ข้อที่	ความเพลินในงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
แรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Intrinsic work motivation) (Y_3)						
8.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและยินดีกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
9.	ท่านมีความสุขที่ได้ทำงาน และยินดีที่จะทำหน้าที่ของท่านต่อไป แม้ว่าท่านอาจจะได้รับค่าตอบแทนน้อยลง หรือไม่ได้รับรางวัลจากการทำงานนั้น					
10.	ท่านเห็นถึงคุณค่าในงานของท่าน และทราบดีว่าเป้าหมายของการปฏิบัติงานของท่านคืออะไร					
11.	ท่านรู้สึกหลงใหลกับภาระงานที่ตนทำ และอยากจะปฏิบัติงานนั้นต่อไปเรื่อยๆ					



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.**

กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2560.

———. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก, 2560).

———. **สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล.** นนทบุรี: ภาพพิมพ์, 2563.

———. **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 อย่างไร.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2559.

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต

1. "คู่มือการประเมินการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School Base Management : Sbm." เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.yala1.go.th/web/activity/newsfile/3732/1396254747.pdf>.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **การคิดเชิงสร้างสรรค์,** พิมพ์ครั้งที่ 10. (กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดีย, 2556).

เครือมาศ ชาวไร่เงิน. "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพตามแนวทฤษฎีชาวนัจจิตอัจฉริยะ ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงานกับความสุขในการทำงาน" (ปริญญา มหบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2557).

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.ป

จิราภรณ์ เพชรทัต. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 7, ฉบับที่ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560).

ชุติมา ชาตะรัตน์. "อิทธิพลของปัจจัยบางประการที่มีต่อภาวะสิ้นไหวในการทำงานของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์." วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 7, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562).

ชิกเชนต์มีฮายยี. **โฟลว ภาวะสิ้นไหว** แปลโดย อรดา ลีลานุช. (กรุงเทพฯ: แอร์โรว์, 2565).

- ดวงสุดา ผาติอภินันท์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต การทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10." **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** ปีที่ 8, ฉบับที่ 30 (มกราคม-มีนาคม 2563).
- ทับทิม แสงอินทร์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560).
- ทิพวรรณ เสนจันท์ผิซัย. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ." **วิชาการ ปีที่ 13, 3** (กรกฎาคม - กันยายน 2553).
- เทพพร ขำเมธา. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนในกลุ่มสระยาโยสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2559).
- นันทรัตน์ เจริญกุล. "การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้." **วารสารครุศาสตร์** ปีที่ 38, ฉบับที่ 2 (พฤศจิกายน 2552 - กุมภาพันธ์ 2553): 121.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ. "การบริหารแบบมีส่วนร่วม". **วารสารมหาจุฬาริชาการ** ปีที่ 4, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน, 2560).
- นिसราพร แซ่มชุงาม. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 4." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562).
- นุชนาถ สอนสง. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด." **วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต** ปีที่ 14, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2561).
- พฤกษา เครือแสง. "คุณภาพการศึกษาไทย กับมาตรฐานการบริการสาธารณะของรัฐ." **วารสารนักรับบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง** (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558).
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. ประมวลสาระชุดวิชา 20599 **ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตหลักสูตรและการสอน หน่วยที่ 1-5**, พิมพ์ครั้งที่ 5. (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2557).
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ**, (กรุงเทพฯ: บัคพอยท์, 2553). 2553.
- เรณูมาศ รักษาแก้ว. **การมีส่วนร่วมของประชาชน**. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การมีส่วนร่วมของประชาชน>.

- ลีลาพันธ์ พุ่มพวง. "โมเดลเชิงสาเหตุของทุนทางจิตวิทยาและทรัพยากรที่เอื้อต่องานผ่านความผูกพันในงานที่ส่งผล ต่อความเพลินในงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3." *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research* ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562).
- วัลยา โชติการณ. "การรับรู้คุณค่าในตน ความเพลิน และการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในงานที่ทำนายความสุข ในการทำงานของพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง" (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561).
- วิบูลอร นิลพิบูลย์. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1" (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563).
- ศิริชัย กาญจนาวสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข. "การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 7. (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559).
- ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา. "ชุมชนเรียนรู้ของครูเพื่อศิษย์." **ข่าวประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ฉบับที่ 307 (2557).**
- เศรษฐภูมิ เกชาวารี. "การบริหาร การจัดการ." *Industrial technology review* ปีที่ 21, 276 (พฤศจิกายน 2558).
- . **การบริหารแบบมีส่วนร่วม.** เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/onlinemag_preview.php?cid=224.
- สมบัติ นามบุรี. "ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในงานรัฐประศาสนศาสตร์." **วิจัยวิชาการ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต ปีที่ 2, ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2560).**
- สันติ บุญภิรมย์. **นวัตกรรมการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2552). 2552.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. "รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา." **วารสารวิชาการ กรมวิชาการ** ปีที่ 5, 4 (เมษายน 2545).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต3. "**รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2563.**" (เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.spmno.nthaburi.go.th/main/sites/default/files/report2020-012.pdf>).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. "เกี่ยวกับ สพม.อย.". เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.spmay.go.th/main/สหวิทยาเขต/ข้อมูล>.

———. "แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2565-2568." เข้าถึงเมื่อ 16 มี.ค. 2566, เข้าถึงได้จาก https://drive.google.com/file/d/1D5RrtSx0BzZvcYzNk_c26CGJnze_nb/view.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542."

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: แก้วเจ้าจอม, 2560.

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. "ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580." เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2564. เข้าถึงได้จาก https://sto.go.th/sites/default/files/2019-12/NS_PlanOct2018.pdf.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, กองพัฒนาข้อมูลและตัวชี้วัดสังคม. **ดัชนีความก้าวหน้าของคน ประจำปี 2562**. (กรุงเทพฯ: บี.ซี.เพรส, 2562).

สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564." เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.

สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570." เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf.

สุพรรณิ กุลโสภิส. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต1." **วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 8, ฉบับที่ 2** (มกราคม-มิถุนายน 2561).

อรพินทร์ ชูชม สุภาพร ธนะชานันท์ และทัศนาก ทองภักดี. **ปัจจัยเชิงเหตุและผลของภูมิคุ้มกันทางจิตของเยาวชน**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.

อัจฉรีย์ อ่ำไพกิจพาณิชย์. "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความอิสระในตนเอง กับความเพลินที่เกี่ยวข้องกับงาน" (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556).

อมรภาค ปิ่นกำลัง. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม." **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** ปีที่ 4, ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2564).

ภาษาอังกฤษ

Anthony, William P. "**Participative Management.**" (Massachusetts: Addison-Wesley, 1978).

———. **Participative Management.** (Massachusetts: Addison-Wesley, 1978).

Arnstein, S.R. "A Ladder of Citizen Participation." **Journal of the American Institute of Planners** No.4 (July 1969).

Bakker, A.B. "Flow among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experiences." **Journal of Vocational Behavior** 66, (2005).

———. "The Work-Related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the Wolf." **ScienceDirect Vocational Behavior** 72 (2008).

Bakker, A.B., and E. Demerouti. "Towards a Model of Work Engagement." **Career Development International** 13 (2008).

Bakker, A.B., Wido Oerlemans, Evangelia Demerouti, Bart Bruins Slot, and Donovan Karamat Ali. "Flow and Performance: A Study among Talented Dutch Soccer Players." **Psychology of Sport and Exercise** (2011).

Best, John W. **Research in Education.** New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1970.

Bloch, C. "Flow: Beyond Fluidity and Rigidity: A Phenomenological Investigation." **Human Studies** 23 (2000).

Bryman, A. **Leadership and Organization.** London: Routledge & Kegan Paul, 1986.

Chan, S.C.H. "Participative Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Engagement and the Moderating Role of Fun Experienced at Work." **Leadership & Organization Development Journal** 40 No. 3 (2019).

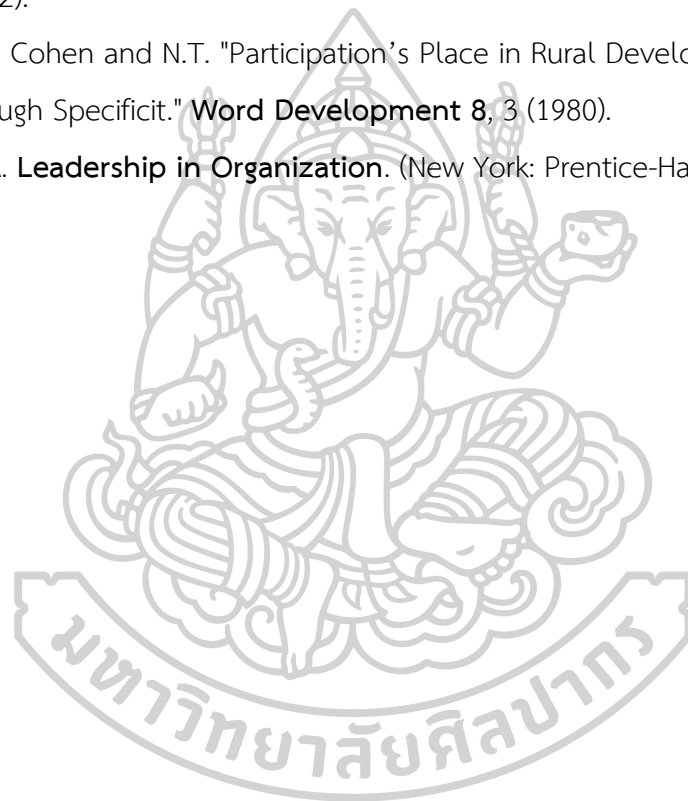
Chang, Y.Y., I. Hodgkinson, P. Hughes, and C.Y. Chang. "The Mediation between Participative Leadership and Employee Exploratory Innovation: Examining Intermediate Knowledge Mechanisms." **Leadership & Organization Development Journal** 40 No. 3 (2019).

- Chen, H., R.T. Wigand, and M.S. Nillan. "Optimal Experience of Web Activities." **Computer in Human Behavior** 15, (1999).
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Tests**. New York: Row Publisher, 1974.
- Csikszentmihalyi, M. **Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention**. (New York: Harper/Collins, 1996).
- . "Finding Flow: Reviews the Book "Finding Flow" by Mihaly Csikszentmihalyi." **Psychology Today** 899 (1997).
- . **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. New York: Harper & Row, 1990.
- Csikszentmihalyi, M., R. Larson, and S. Prescott. "The Ecology of Adolescent Activity and Experience." **Journal of Youth and Adolescence** 6 (September 1977).
- Davis, Keith. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. (New York: McGraw-Hill, 1981).
- Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner, and W.B. Schaufelt. "The Job Demand-Resources Model of Burnout." **Journal of Applied Psychology** 86, (2001).
- Ellis, C. M., and A. Sorensen. "Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity." accessed December 15, 2022, available from https://www.researchgate.net/publication/228341039_Assessing_employee_engagement_the_key_to_improving_productivity.
- farnworth, Louise, Elphine Mostert, Susan Harrison, and Diane Worrell 2 -4 . "The Experience Sampling Method: Its Potential Use in Occupational Therapy Research." **Occupational therapy international** 3, 1 (1996).
- Gary, D. Ellis, E. Voelkl Judith, and C. Morris. "Measurement and Analysis Issues with Explanation of Variance in Daily Experience Using the Flow Model." **Journal of Leisure Research** 26, 4 (September 1994).
- Hoy, Wayne K., and Cecil G Miskel. **Educational Administration : Theory Research and Practice**. (New York: Random House, 1978).
- J. Lan, C.-S., C. Jiang Wong, and Y. Mao. "The Effect of Leadership on Work-Related Flow: A Moderated Mediation Model." **Leadership & Organization Development Journal** 38 No. 2 (2017).
- K. Johannes, and B. Frederik. "Locus of Control and the Flow Experience : An Experimental Analysis." **European Journal of Personality** 22, (2008).

- Kelly, J. E. "Does Job Re-Design Theory Explain Job Re-Design Outcomes?". **Human Relations** 45, (1992).
- Khan, M.M., M.S. Mubarik, S.S. Ahmed, T. Islam, and E. Khan. "Innovation with Flow at Work: Exploring the Role of Servant Leadership in Affecting Innovative Work Behavior through Flow at Work." **Leadership & Organization Development Journal** 42, No. 8 (2021).
- Krejcie, Robert, and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Educational and Psychological Measurement** 3 (November.1970).
- Larson, R., and M. Csikszentmihalyi. "The Experience Sampling Method." **New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science**,15, (1983).
- lawler, E.E. **High Involvement Management**, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546).
- Likert, Rensis. **The Human Organization**. (New York: McGraw – Hill, 1961).
- . **New Patterns of Management**. (New York: Mcgraw - Hill, 1961).
- Mendonca, A.J., N. Mishra, and S.S. Dash. "Understanding Flow among Academicians." **New Ways of Studying Emotions in Organizations** 11 (2015).
- Moneta, G.B., and M. Csikszentmihalyi. "The Effect to Perceived Challenges and Skill on the Quality of Subjective Experience." **Journal pf Personality** 64, 2 (1996).
- Nadeem, M. "Participative Management Style: A Tool to Enhance Quality Education." **Journal of Humanities and Social Science** 4 (2) (November-December, 2012).
- Nakamura, J., and M. Csikszentmihalyi. "The Concept of Flow." **Hand book of Positive Psychology** (2002).
- Newstrom, J.W., and K. David. **Organization Behavior Human at Work, 9 th Ed.** (1993).
- Ornstein, Frederick C. Lunenburg and Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th Ed. (California: SAGE, 2022).
- Pace, S. "A Grounded Theory of the Flow Experiences of Web User." **international Journal of Human-Computer Studies** 60 (2004).

- Pompuang, Leelapan. "A Causal Model of Psychological Capital and Job Resources, with Work Engagement as a Mediator, Affecting Flow at Work of Teachers under the Secondary Educational Service Area 3 Office." **PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research** 8, 1 (January - June 2019).
- Putti, Joseph M. **Management: A Function Approach**. Singapore: McGraw- Hill Book Company, 1987.
- Quinn, R.Q. "Flow in Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology." **Administrative Science Quarterly** 50, (2005).
- . "Flow on Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology." **Administrative Science Quarterly** 50 (2005).
- Rupayana, D.D. **Flow and Engagement: Diferent Degrees of the Same**" (Master's Thesis, Kansas University, Department of Psychology, College of Arts Andsciences, Manhattan, Kansas. 2008.
- Salanova, M., A. B. Bakker, and S. Llorens. "Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources." **Journal of Happiness Studies** 7, 1 (2006).
- Salanova, M., S. Llorens, E. Cifre, I. Martinez, and W.B. Schaufeli. "Perceive Collecctive Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study." **Small Groups Research** 34, (2003).
- Sanda, A., and N.A.D. Arthur. "Relational Impact of Authentic and Transactional Leadership Styles on Employee Creativity: The Role of Work-Related Flow and Climate for Innovation." **African Journal of Economic and Management Studies** 8 No. 3 (2017).
- Schmidt, A.J., J.D. Shernoff, and M. Csikszentmihalyi. **Individual and Situational Factors Related to the Experience of Flow in Adolescence: A Multilevel Approach**. (New York: Oxford University, 2007).
- Shernoff, D. J., M. Csikszentmihalyi, B. Schneider, and E.S. Shernoff. "Student Engagement in High School Classrooms from the Perspective of Flow Theory." **School Psychology Quarterly** 18, (2003).
- Steele, P., and J. Fullagar. "Facilitators and Outcomes of Student Engagement in a College Setting." **The Journal of Psychology**, 143 (2009).

- Sukirno, D.S., and S. Siengthai. "Does Participative Decision Making Affect Lecturer Performance in Higher Education?". **International Journal of Educational Management** 25 No. 5 (2011).
- Swansburg, Russell C. *Management and Leadership for Nurse Manager*, 2nd Ed. **Boston Jones and Bartlett Publishers**, 1996.
- Torlak, N.G., A. Demir, and T. Budur. "Decision-Making, Leadership and Performance Links in Private Education Institutes." **Rajagiri Management Journal** 16 No. 1 (2022).
- Uphoff, J.M. Cohen and N.T. "Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity through Specificit." **World Development** 8, 3 (1980).
- Yukl, Gary A. **Leadership in Organization**. (New York: Prentice-Hall, 1981).



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นายครองคน บำรุงเวช

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2560 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.)

สาขาวิชาสังคมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2560 ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย โรงเรียนบางปะหัน

พ.ศ. 2562 ดำรงตำแหน่งครู โรงเรียนบางปะหัน

พ.ศ. 2563 ศึกษาต่อหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2566 ดำรงตำแหน่งครู วิทยฐานะชำนาญการ

โรงเรียนบางปะหัน

