

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเสริมพลังการทำงาน
ของครูจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

- 1.1 ความหมายของรูปแบบ
- 1.2 ประเภทของรูปแบบ
- 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
- 1.4 การพัฒนารูปแบบ
- 1.5 การตรวจสอบรูปแบบ

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงาน

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของพลังการทำงาน
- 2.2 ความหมายและความสำคัญของการเสริมพลัง
- 2.3 ความเป็นมาของการเสริมพลังการทำงาน
- 2.4 แนวคิดของการเสริมพลังการทำงาน
- 2.5 หลักการและเป้าหมายของการเสริมพลังการทำงาน
- 2.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงาน
- 2.7 กระบวนการเสริมพลังการทำงาน
- 2.8 รูปแบบของการเสริมพลังการทำงาน
- 2.9 ปัญหาและอุปสรรคของการเสริมพลังการทำงาน

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงานของครู

- 3.1 ความสำคัญของพลังการทำงานของครู
- 3.2 แนวคิดของการเสริมพลังการทำงานของครู
- 3.3 หลักการและเป้าหมายของการเสริมพลังการทำงานของครู
- 3.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงานของครู
- 3.5 กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครู
- 3.6 นโยบายและแนวทางการพัฒนาครู

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ
- 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงาน
- 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงานของครู

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นอีกคำหนึ่งที่ใช้ตรงกันกับคำในภาษาอังกฤษว่า Model ขณะเดียวกันคำแปลนี้แปลเป็นภาษาไทยและนำมาใช้ในวงวิชาการอีกหลายคำที่นอกเหนือจากคำว่า รูปแบบ เช่น ตัวแทน ต้นแบบ แบบจำลอง แต่โดยภาพรวมจะหมายถึงสิ่งที่จำลองจากของจริง ซึ่งพจนานุกรม (Contemporary English) ของลองแมน (Longman. 1987 : 79) ได้ให้ความหมายคำว่า Model ไว้ 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นแบบย่อส่วนของของจริง 2) เป็นสิ่งของหรือคนที่เป็นต้นแบบ และ 3) เป็นแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ ส่วน กู๊ด (Good. 1973 : 52) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ 1) แบบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) ใช้เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติที่เป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ และ 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน

ความหมายของรูปแบบมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 50) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

ดิเรก วรรณเสียร (2545 : 49) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

กุลวดี บัวโชติ (2547 : 36) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้นเพื่อใช้เป็นแบบหรือแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2547 : 46) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง อาจเป็นเพียงการจำลองของจริงหรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎีหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

อมรรัตน์ ทิพยจันทร์ (2547 : 15) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดที่อธิบายแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นชุดของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548 : 144) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อจำลองให้เห็นสภาพการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงที่เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา

สุวรรณ เมตมันกุล (2549 : 78) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ และเป็นชุดของปัจจัยที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ชุดของหลักการที่กำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของกระบวนการ

สมเกียรติ บุญรอด (2550 : 17) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดที่อธิบายแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นชุดของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมก็ได้

อภิญา แก้วชื่น (2550 : 52) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง แบบวิธีการที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารร่วมกับแบบวิธีการที่เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผ่านกระบวนการทดสอบความแม่นยำและความน่าเชื่อถือด้วยกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ

ฮอเซอร์ (Hauser. 1980 : 132-161) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง เป็นสิ่งออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman. 1982 : 70) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจขององค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างไม่มีข้อกำหนดตายตัว

โทซี และคาร์นอล (Tosi & Carnoll. 1983 : 163) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปธรรมอย่างง่าย ๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ

สโตนอร์ และวันเคิล (Stoner & Wanke. 1986 : 12) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 559) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

จากแนวคิดของนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบที่สอดคล้องกัน คือ รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อใช้เป็นแบบหรือแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่พัฒนาขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะดังนี้

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบการเปรียบเทียบหรืออุปมาน (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบได้กับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบเป็นต้น

2. รูปแบบการให้ความหมายหรือการอธิบาย (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน รูปแบบการสอน รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์และรูปแบบการบริหารการศึกษาประชาบาล

3. รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันมากในสาขาจิตวิทยาและการศึกษา รวมทั้งการบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเกี่ยวกับเหตุและผล (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path analysis และหลักการสร้าง Semantic model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล เช่น The Standard deprivation model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่า ไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The model of organization and management) ตามแนวคิดของ บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ บราวน์ และโมเบอร์ก ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ 5) การตัดสินใจสั่งการ

สมาน อัสวภูมิ (2549 : 14-15) ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ได้สรุปแนวคิดและแนวทางในการศึกษารูปแบบไว้ 3 ลักษณะ เป็นดังนี้คือ

1. การศึกษารูปแบบ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของรูปแบบตามกรอบรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนด ซึ่งดำเนินการได้โดยการสำรวจความคิดเห็น หรือการศึกษาสภาพจริงในภาคสนาม

2. การนำเสนอรูปแบบ เป็นการออกแบบและนำเสนอรูปแบบใหม่ เพื่อให้ได้รูปแบบที่ดีกว่าที่เป็นอยู่การวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบในลักษณะนี้ไม่ต้องทดลองใช้รูปแบบ เพียงแต่จัดให้มีการนำเสนอรูปแบบเพื่อการพิจารณาของผู้เกี่ยวข้อง เช่น การนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาและประเมินรูปแบบในลักษณะของการใช้แบบสอบถามหรือการประชุมสัมมนา หรือนำเสนอให้ผู้ปฏิบัติประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ และการให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งการรายงานผลการวิจัย จะนำเสนอสภาพปัจจุบันของรูปแบบ การออกแบบรูปแบบและผลของการนำเสนอรูปแบบ

3. การพัฒนารูปแบบ เป็นการศึกษาที่ผู้วิจัยต้องดำเนินการศึกษารูปแบบ การออกแบบรูปแบบใหม่ หรือการนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสภาพจริงโดยไม่ต้องควบคุมตัวแปรอย่างเข้มงวดมากนักและรายงานผลการทดลองใช้

สมาน อัสวภูมิ (2549 : 24) ได้สังเคราะห์รูปแบบการบริหารเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบทั้ง 16 แห่ง สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานมีความหลากหลายแตกต่างกัน จากการศึกษารูปแบบองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมักเป็นการสร้างรูปแบบเพื่อนำเสนอรูปแบบใหม่ ๆ ที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบของรูปแบบแต่ละส่วน และองค์ประกอบของรูปแบบมักจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตามลักษณะเฉพาะของเรื่องที่จะศึกษาและวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

1.4 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปแต่โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนจะมีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับ ลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 70) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของ ตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษา

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการเชื่อถือนั้น จำเป็นจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงาน สอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and development) ได้แก่ การกำหนดปัญหา ของรูปแบบ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผล รวมทั้ง การได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญตามกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ และการทดลองใช้รูปแบบเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้และ วิธีการที่จะช่วยสนับสนุนให้แนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ เช่น การทำแผนพัฒนาโรงเรียน การกำกับและตรวจสอบโรงเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นต้น (รุ่ง แก้วแดง. 2546 : 32)

แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ พบว่า ไม่สามารถกำหนดรูปแบบแน่นอนตายตัวได้ ซึ่งผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาและนำเสนอแนวคิดขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

วิลเลอร์ (Willer. 1967 : 83) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงาน ที่แตกต่างกันออกไปแต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรง

ของรูปแบบส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานและนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ดังเช่น

สมาน อัสวภูมิ (2549 : 8-9) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัดโดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ
2. การสร้างรูปแบบ
3. การประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษา

ระดับจังหวัด

4. ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : 99-100) ได้ศึกษานำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย
2. การวิเคราะห์องค์กร ระบบงานและหลักการประยุกต์ TQM
3. การออกแบบรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงาน

ศึกษาธิการจังหวัด

4. การตรวจสอบรูปแบบระบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรจากผู้ทรงคุณวุฒิ
5. การปรับปรุงแก้ไข
6. สรุปและนำเสนอรูปแบบ

อรธณพ จินะวัฒน์ (2539 : 120-121) ได้ศึกษานำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 4 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา

3. พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
4. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ศิริพร ฉันทานนท์ (2539 : 48) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการสอนอ่านภาษาอังกฤษเพื่อความเข้าใจตามทฤษฎีโครงสร้างความรู้สำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กล่าวว่า การพัฒนา รูปแบบมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
2. การพัฒนา รูปแบบการสอนอ่านภาษาอังกฤษเพื่อความเข้าใจตามทฤษฎีโครงสร้างความรู้

3. การทดลองใช้รูปแบบการสอน

วัฒนา มัคคสมัน (2539 : 48) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนตามหลักการสอนแบบโครงการเพื่อเสริมสร้างการเห็นคุณค่าในตนเองของเด็กวัยอนุบาล กล่าวว่า การพัฒนา รูปแบบมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนาและการปรับปรุงแบบการเรียนการสอน
2. การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบการเรียนการสอน
3. การประเมินรูปแบบการเรียนการสอน

พุดสุข หิงกานนท์ (2540 : 75) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข กล่าวว่า การพัฒนา รูปแบบมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย
2. การศึกษาสภาพ ปัญหาการจัดองค์การ
3. การสร้างรูปแบบการจัดองค์การ
4. การทดสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบ
5. ปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบให้สมบูรณ์

สมพร แมลงภู (2541 : 54-55) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวว่า การพัฒนา รูปแบบมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนา รูปแบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคณิตศาสตร์
2. การสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคณิตศาสตร์
3. การหาประสิทธิภาพของรูปแบบ
4. การปรับปรุงรูปแบบ

อัจฉรา เสาวเฉลิม (2546 : 78) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอนพลศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 กล่าวว่า การพัฒนา รูปแบบมี 2 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างและพัฒนารูปแบบ
2. การทดลองใช้และปรับปรุง

อดิพร ทองหล่อ (2546 : 99-100) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ อาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 5 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
3. สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
4. ทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล
5. ปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล

กฤษณา คิตติ (2547 : 79-80) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 2 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การประเมินประสิทธิผลของการใช้รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

รุจา รอดเข็ม (2547 : 103-104) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินประสิทธิผล องค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขยุคต่อตามแนวทางการประเมินองค์การ แบบสมดุล กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 2 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ
2. การตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ (2547 : 73) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาแบบ กระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย
2. ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

3. สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
5. ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

ประอร พิมพายน (2548 : 10) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะ แบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ กล่าวว่า การพัฒนา รูปแบบมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ด้วยการศึกษาวเคราะห์สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร วารสาร ตำรา และผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การศึกษารูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบบูรณาการของการบริหารจัดการแพทยศาสตรศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ

3. การยกร่างและตรวจสอบรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การทดลองใช้

5. การสรุปผลและการนำเสนอ

จากรูรณ ศิลปรัตน์ (2548 : 81-82) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการเสริมพลังการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นนักวิจัยของครูอนุบาล กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างและพัฒนารูปแบบเสริมพลังการทำงาน

2. การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบเสริมพลังการทำงานโดยผู้เชี่ยวชาญ

3. การทดลองใช้รูปแบบเสริมพลังการทำงานและการประเมินคุณภาพของรูปแบบจากการทดลองใช้

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548 : 92) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย

3. พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย

สมเกียรติ บุญรอด (2550 : 104) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมี 4 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. สร้างรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ประเมินรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดที่สอดคล้องกันเพื่อกำหนดขั้นตอนพัฒนารูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) พัฒนารูปแบบ 2) ตรวจสอบรูปแบบ 3) ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบ ดังแสดงในตาราง 1

สรุปได้ว่า การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมพลังการทำงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขั้นตอนของรูปแบบที่มีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับงานวิจัยครั้งนี้ มี 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนารูปแบบ 2) ตรวจสอบรูปแบบ 3) ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบ

1.5 การตรวจสอบรูปแบบ

แนวคิดในการตรวจสอบรูปแบบที่สังเคราะห์จาก พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 53-55); อุทุมพร จามรمان (2541 : 23); อีสเนอร์ (Eisner. 1976 : 192-193) และ กีฟส์ (Keeves. 1998 : 559-560) สรุปได้ว่า การทดสอบหรือการตรวจสอบมีเป้าหมายสำคัญเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ โดยแบ่งการทดสอบรูปแบบที่สำคัญได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และ 2) การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งอาจทดสอบโดยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมพลังการทำงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะใช้วิธีการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ทางการศึกษาเพื่อให้ข้อสรุปที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงาน

2.1 ความหมายและความสำคัญของพลังการทำงาน

การมีพลัง (Power) ไม่ได้หมายถึง มีกำลังกายเพียงอย่างเดียวยังหมายถึงความไปถึงพลังใจ ที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้นการมีพลัง หมายถึง การมีพลังในตนเองที่จะสามารถทำงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งจะต้องมีกำลังใจ กำลังความคิด กำลังกาย หรือเรียกว่า Energy (การสร้างพลังในตัว) เป็นพลังที่สามารถปลูกสร้างขึ้นมาได้ ถ้ามีน้อยอาจทำให้มีมากยิ่งขึ้น และเมื่อมีขึ้นแล้วมันก็แผ่ซ่านอยู่ในตัวเราได้นาน ๆ (สมิต อาชนิจกุล. 2543 : 51-55) ครูจึงจำเป็นต้องมีพลังในตัวเองเพื่อเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอแต่ไม่มีใครแน่ใจว่า ครูมีพลังในตนเองมากแค่ไหน แล้วนำพลังเหล่านั้นออกมาใช้บ้างหรือไม่

พลังมีสามลักษณะ ได้แก่ ลักษณะที่หนึ่งคือ พลังเหนือ (Power-over) เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือความคิดของผู้อื่นแม้จะขัดขึ้นก็ตาม ลักษณะที่สอง คือ พลังภายใน (Power-from-within) เป็นพลังที่บุคคลหรือกลุ่มมีอยู่เองและอาจเพิ่มขึ้นได้ เช่น ความรู้ ความมีวินัย ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นต้น ลักษณะที่สามคือ พลังร่วม (Power-with) เป็นการเปลี่ยนแปลง

วิธีใช้พลังของผู้มีพลังเหนือ (Power-over) เลือกที่จะไม่ใช้พลังนั้นโดยตรงในการสั่งหรือควบคุม แต่ตั้งใจและดำเนินการด้วยความระมัดระวังเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเกิดพลังภายใน (Power-from-within) จะเห็นได้ว่า พลังที่ใช้แล้วไม่มีวันหมด ได้แก่ พลังภายใน (Power-from-within) และพลังร่วม (Power-with) (กลีน ลาเวอร์เรด. 2547 : เว็บไซต์)

เป้าหมายสูงสุดในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ก็คือความสุขและความสำเร็จแต่การที่จะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ จะต้องค้นหาพลังในตนเองให้พบและสามารถนำออกมาใช้ได้อย่างชำนาญในทุกครั้งที่ต้องการ ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ พลังในการคิดสร้างสรรค์ พลังในการลงมืออย่างชำนาญและอำนาจจากแรงบันดาลใจในตนเอง

1. พลังในการคิดสร้างสรรค์ คือ การที่คนจะเข้าถึงพลังในการคิดสร้างสรรค์ได้นั้น จะต้องฝึกฝนตนเองให้รู้จักคิด คิดให้เป็น ไม่มีการตีกรอบความคิดของตัวเองไว้เพราะจะทำให้เป็นคนคิดคับแคบ ไม่สร้างสรรค์ ดังนั้นจึงต้องฝึกฝนความคิด โดยคิดแต่ในสิ่งที่เป็นไปได้ ด้วยการมองหลาย ๆ แง่มุมและฝึกคิดในสิ่งที่คนอื่นยังไม่เคยคิด จึงเป็นความคิดที่แตกต่างกว่าเพราะฉะนั้นหากเราฝึกฝนตนเองด้วยกลวิธีดังกล่าวนี้ใช้อย่างต่อเนื่อง ก็ย่อมสามารถพัฒนาความเฉลียวฉลาดทางปัญญา ด้วยความคิดสร้างสรรค์ จะเป็นผลให้สิ่งที่ถูกพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และยิ่งฝึกฝนมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งปราดเปรื่องมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. พลังอันเกิดจากการลงมือทำได้อย่างชำนาญ คือ ไม่ว่าจะเป็นการคิด การตัดสินใจ และการลงมือกระทำในสิ่งที่ต้องการ ย่อมได้มาจากการฝึกฝนให้เกิดทักษะนั้น การสร้างทักษะในการกระทำสิ่งใดได้จากการเรียนรู้สู่การลงมือปฏิบัติจริง ด้วยการลงมือกระทำซ้ำ ๆ นั้นเอง จึงจะเกิดความชำนาญการได้ในที่สุด ถ้าเราเพียงเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจเรียนรู้หลักการหรือเทคนิคการปฏิบัติเพียงด้านเดียว มันจะไม่มีวันทำให้เราเกิดความชำนาญในการปฏิบัติจริงได้เลย ดังนั้นความรู้ในหลักวิชาการเพียงอย่างเดียว โดยไม่เคยลงมือปฏิบัติจริงย่อมไม่เกิดความชำนาญที่แท้จริง

3. พลังจากแรงบันดาลใจในตนเอง จำเป็นต้องมีความศรัทธาในตนเอง จึงจะทำให้สิ่งที่คุณคิดและลงมือทำ ได้บรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ถ้าขาดศรัทธาในตนเองก็จะเกิดความลังเลไม่แน่ใจ เมื่อเกิดปัญหาที่ไม่แน่ใจว่าจะแก้ไขได้ลู่ทางขาดศรัทธาในตนเอง จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ปิดกั้นความสำเร็จของชีวิต แต่ศรัทธาก็มิใช่เกิดขึ้นกับบุคคลโดยอัตโนมัติหรือโดยธรรมชาติ หากเกิดจากการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จในอดีตที่มันยิ่งใหญ่ในชีวิต แม้จะดูว่าเล็กน้อยสำหรับคนอื่นก็ตาม แต่สั่งสมไว้ในจิตใจนั่นเอง ความสำเร็จที่ผ่านมาในชีวิตเป็นสิ่งที่เพิ่มพูนคุณค่าให้กับตนเอง ดังนั้นความสำเร็จที่ผ่านมาในชีวิตก็คือ ประวัติศาสตร์อันควรจารึกจดจำไว้เพราะเป็นสิ่งที่ศรัทธา ค่อย ๆ สั่งสมเพิ่มพูนให้กับตัวเองวันแล้ววันเล่า และความศรัทธา

ในตนเองก็มีใครอื่นจะทำให้เราได้ แต่เราต้องสร้างได้ด้วยหนึ่งสมองกับสองมือของเราเท่านั้น และความศรัทธาในตนเอง ก็คือคุณค่าของความเป็นมนุษย์นั่นเอง (Ejjobeasly. 2006 : Website)

การมีพลังในตนเองนั้น จะต้องเกิดจากการมีศรัทธาหรือแรงบันดาลใจในตนเองเป็นที่มาของกำลังใจ ที่คนอื่นให้เราไม่ได้เท่ากับที่เราสร้างให้กับตัวเอง ดังนั้น เราต้องสร้างพลังทั้ง 3 ประการให้เพิ่มพูนขึ้นอยู่เสมอ เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นหน้าที่การงาน หรือการเรียนรู้ ที่ได้จากการใช้พลังเมื่อดูความหมายของคำว่า ความสำเร็จ (พลังในการได้รับสิ่งที่ปรารถนาในชีวิตโดยไม่ลิดรอนสิทธิ์ผู้อื่น) ทำให้เราตระหนักถึงจุดเริ่มต้นสำหรับความสำเร็จ คือ ความปรารถนาที่จะบรรลุความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ จากความปรารถนามากมายทำให้เกิดพลังจูงใจและเป็นสาเหตุให้คนเราเกิดความหวัง วางแผนการ สร้างความกล้าหาญและกระตือรือร้นให้ตนลงมือกระทำเพื่อให้ได้ดังที่ตั้งใจ

บุคลากรที่มีพลังการทำงานจะรู้สึก่วิถีชีวิตขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนกระทำเพราะเป็นผู้รับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง บุคลากรที่มีพลังการทำงานจะรับรู้ความหมาย ความสำคัญของงาน ทำงานเพื่อผลของงาน การก้าวไปให้ถึงจุดหมายถือเป็นพันธสัญญาที่ให้ไว้กับตนเอง และรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร อย่างไร (Goens & Clover. 1991 : 228) รางวัลที่ได้รับในความรู้สึกของบุคลากรที่มีพลังการทำงาน คือ ความรู้สึกพึงพอใจที่ได้พัฒนาปัญญา ทักษะความสามารถ ความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับและให้ความสำคัญ มีความอดทนต่อความผิดพลาด (Weightman. 1999 : 137) เกิดความอดทนและความเพียรพยายามในการทำงาน (Georgiades & Macdonell. 1998 : 109 ; Citing McCall. 1993. Developing leadership : A look ahead ; poston. 1994 : p. 222 ; Terry. 1999 : 5)

สำหรับความสำคัญของพลังการทำงานของคลัทเทอร์บัค และเคอร์นาฮาน (Clutterbuck & Kernaghan. 1994 : 52-53 ; 180-181) เห็นว่า พลังการทำงานมีความสำคัญ ดังนี้

1. สามารถรับการฝึกหัดอบรมได้ดี
2. มีความเชื่อมั่นและพึ่งตนเองได้มากขึ้น
3. กระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู้งานและสำนึกในหน้าที่
4. สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง
5. สามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน
6. สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนในความต้องการ ความสำเร็จ สิ่งที่เป็นปัญหาเป็นความคิดวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจได้
7. สามารถที่จะทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม
8. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมจะเผชิญและแก้ปัญหา

9. สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น
10. สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ
11. ยึดหลักความสามัคคี ความเป็นทีมงาน เป็นองค์กร
12. สบายใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตนเองในองค์กร
13. เข้าใจบริบทแวดล้อมและผลที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาค้นหาตนเอง และช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่น
14. สามารถบริหารจัดการตนเองกำหนดได้ว่าอะไรสำคัญก่อนและหลัง
15. สามารถควบคุมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น
16. สามารถสร้างกระบวนการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป็นผู้ริเริ่มไว้
17. มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนเองกำลังทำอยู่เป็นอย่างดี
18. รู้ชัดเกี่ยวกับผู้ที่จะมาใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้ว่าผู้ให้บริการนั้น

ต้องการอะไรจากคน

19. รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่และพัฒนาตนเองตลอดเวลา
20. ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
21. ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ
22. สามารถพิจารณาสะท้อนภาพและเรียนรู้จากประสบการณ์

พลังการทำงานเป็นสิ่งเกิดได้กับปฏิบัติเป็นการเฉพาะบุคคล สิ่งที่จะปรากฏให้ผู้อื่นรับรู้ได้ จะอยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับบุคลากรเองพลังอำนาจการทำงานจะทำให้มีความรู้สึที่ดีที่สามารถกระทำสิ่งสำคัญที่แตกต่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจ มีสัมพันธไมตรีต่อกัน รักสามัคคี เชื่อถือไว้วางใจกันทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้างความตื่นตัวในการทำงานเพื่อให้บริการเป้าหมายขององค์กร (Cunningham & Gresso. 1993 : 218 ; Blase & Balse. 1994 : 87 ; Poston. 1994 : 122 ; Owen. 1995 : 134 ; Sullivan. 1998 : 473 ; Cunningham & Corderio. 2000 : 104 ; Lefrancois. 2000 : 20 ; Haksever, et al. 2000 : 227) บุคลากรที่มีพลังอำนาจจะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงาน มีคุณธรรมความรับผิดชอบ พึงพอใจในภาระหน้าที่ที่ได้รับ (Fisher. 1993 : 1) และมีความมั่นใจในการปฏิบัติภาระหน้าที่สู่เป้าหมาย (Robbins & Coulter. 1999 : 65 ; McShane & Glinow. 2000 : 314) การเสริมพลังการทำงาน ไม่ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจ แต่เป็นการกระจายอำนาจ (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 397) กระจายผลประโยชน์แก่ทุกคนทุกฝ่าย (French & Bell. 1999 : 88 ; Weightman. 1999 : 137) ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทาง

ที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน (Dalton, Elias & Wandersman, 2001 : 347) มีการพัฒนาทีมงาน (Aamodt, 1999 : 548) การเสริมพลังการทำงานของทีมงานจะส่งผลกระทบยาวในด้านต่าง ๆ (Gordon, 1999 : 167) ได้แก่ 1) ทีมงานจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถ ที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จ 2) สมาชิกของทีมจะหล่อหลอมความคิดไปในแนวเดียวกัน เพื่อปฏิบัติงาน 3) ทีมมีอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผล และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 4) สมาชิกจะรู้ว่างานของตนมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อเนื่อกับงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร

2.2 ความหมายและความสำคัญของการเสริมพลัง

คำว่า การเสริมพลัง (Empowerment) มีรากศัพท์มาจากคำว่า พลัง (Power) โดยความหมายจากพจนานุกรมของออกฟอร์ด (Oxford dictionary) ให้ความหมายของคำว่า Power ซึ่งเป็นคำดั้งเดิมในภาษาลาตินและฝรั่งเศสที่มีความหมายว่า มีความสามารถ (to be able) “มีความสามารถที่จะกระทำหรือปฏิบัติ” ในขณะที่ Freie (อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่า พลัง(Power) จะอยู่ในตัวบุคคลที่จะมีความสร้างสรรค์ในการทำสิ่งต่าง ๆ

การเสริมพลัง (Empowerment) เป็นคำที่สารานุกรมนิยามศัพท์ภาษาอังกฤษของ เวบสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary, 1994 : 468) ให้ความหมายไว้ 2 นัย ดังนี้

นัยที่ 1 การเสริมพลัง หมายถึง การให้พลังหรือให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ตนต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่

นัยที่ 2 การเสริมพลัง หมายถึง การทำให้สามารถหรือยินยอมให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการเสริมพลัง ดังนี้

นิตยา สว่างษ์ (2545 : 31) ให้ความหมายว่า การเสริมพลัง หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรเพื่อทำให้บุคคลมีความสามารถเชื่อมั่นในตนเอง และรับรู้ในความสามารถนั้น ๆ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จทั้งของตนเองและขององค์กร

สมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545 : 34) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตนในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มสูงขึ้นและแสดงพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นผลทางการคิดเป็นพฤติกรรมการทำงานหรือเป็น

ผลงานที่แสดงพัฒนาการของพลังความสามารถที่ก้าวหน้า ที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

วรพจน์ รักธรรม (2547 : 69) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการจัดการภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพ

อาชญญา รัตนอุบล (2547 : 89) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินการต่อไป

โจนส์ และวิลเลียม (Jones & William. 1988 : 59) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถที่จะกระทำสิ่งที่เขาคิดว่าเหมาะสมและยอมรับการตรวจสอบจากผลของการกระทำนั้น

กิบสัน (Gibson. 1991 : 354) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองได้

คลิฟฟอร์ด และแซนด์เลอร์ (Clifford. 1992 : 1-5 ; Chandler. 1992 : 66) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง การเสริมพลังอำนาจเป็นแนวทางหรือกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเองมีความรู้สึกมั่นใจเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระและรู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่าสามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จที่ตั้งใจไว้

เทบบิท (Tebbit. 1993 : 18-23) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานและปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน

สมิทซ์ (Smith. 1996 : 7) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการพัฒนาตัวบุคคลและองค์กร เพราะอยู่บนฐานความเชื่อที่ไม่มีใครรู้จักงานนั้นได้ดีกว่าคนที่กำลังทำงานนั้นอยู่และโดยธรรมชาติของคนส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพต้องการมีส่วนร่วมและมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

วิลสัน (Wilson. 1996 : 53) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างริเริ่มสร้างสรรค์

คลาโควิช (Klakovich. 1996 : 29-35) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่สัมพันธ์กันระหว่างบทบาทของผู้นำและผู้ตามซึ่งช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายของบุคคลและองค์กร

ไรน์ฮาร์ท (Rinehart. 1998 : 630-649) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่อาศัยปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงาน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจกันของครูและบุคลากร

เพจและซูบา (Page & Czuba. 1999 : 2-6) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่มีหลายมิติเพราะเกี่ยวข้องกับทั้งปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคมและเกิดขึ้นในมิติของสังคมวิทยา จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์และอื่น ๆ ช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมสิ่งที่ตนเองสนใจหรือเกี่ยวข้องด้วยการลงมือปฏิบัติ อันนำไปสู่การปรับปรุงวิถีชีวิตของตนเองและองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของการเสริมพลังการทำงาน สรุปได้ว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินการที่ทำให้ครูเปลี่ยนแปลงการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของครูและสถานศึกษา

สำหรับความสำคัญของการเสริมพลังการทำงานของนักวิชาการเห็นว่า การเสริมพลังการทำงานมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

อาชัญญา รัตนอุบล (2547 : 89) กล่าวว่า การเสริมพลังให้บุคคลในองค์กร คือ

1. การเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลเพื่อการปรับปรุงทักษะของบุคคลอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรต่อไป

2. การเสริมพลังบุคคล เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคคลที่มีการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น การจัดการความรู้โดยสนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง และจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและรู้จักทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานต่อไป

กิบสัน (Gibson. 1993 : 16) กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังการทำงานจะทำให้เกิดความสามารถในการควบคุมหรือจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแม้จะต้องประสบปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่ย่อท้อ ทำให้บุคคลมีการพัฒนาตนเอง มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เห็นคุณค่าในตัวเองและมีเป้าหมายในชีวิต ตระหนักในภาระหน้าที่

ที่ตนรับผิดชอบและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น เชื่อว่าหากบุคคลรับรู้พลังการทำงานของตนเองทุกด้านในระดับสูงจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

เทบบิท (Tebbit. 1993 : 18-23) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมพลังการทำงานจะเป็นผู้มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเองและรู้สึกยึดมั่นในองค์กร

คลัทเทอร์บัค และเคอเนาแกน (Clutterbuck, & Kemaghan. 1995 : 38) กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจ มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ สามารถบอกถึงความต้องการหรือความคิดของตนเอง สามารถตัดสินใจเมื่อประสบปัญหา มีความไว้วางใจผู้ร่วมงานและสามารถฟันฝ่าอุปสรรค สามารถจัดการกับงานของตนได้ตามลำดับก่อนหลัง เป็นผู้ที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สมิท (Smith. 1996 : 34) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมพลังการทำงานจะทำให้เป็นผู้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน รู้สึกพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ พอใจที่จะติดต่อสื่อสารหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น

เบนนิส และน่านัส (Georgiades & Macdonell. 1998 : 106 ; Citing Bennis & Nanus. 1985. **Leader-The Strategies for Taking Charge.**) ได้ศึกษาความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่มีการเสริมพลังการทำงาน โดยการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีเพราะว่า

1. ได้ทำในสิ่งที่แปลกแตกต่างออกไปได้ทำในสิ่งที่ต้องการ
2. ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆจากการทำงาน
3. รู้ว่าตนเองมีคุณค่าความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทุกคนต่างมีจุดหมายของการทำงานร่วมกัน
4. มีความสุขกับการทำงาน สนุกในการทำงานกับบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

เชอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ ออสบอร์น และฮอย และมิสเกล (Schermerhorn, Hunt & Osborn. 1997 : 291 ; Hoy & Miskel. 2001 : 222-224) กล่าวว่า พลังที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการต่าง ๆ ได้ มีแหล่งที่มา 2 แหล่งได้แก่

1. พลังที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ (Position power) เป็นพลังที่เกิดจากการกระทำในตำแหน่งหน้าที่ เช่น การให้รางวัล (Reward power) การบังคับ (Coercive power) การใช้อำนาจหน้าที่ (Legitimate power)

2. พลังอำนาจที่มาจากคุณลักษณะของบุคคล (Personal power) เป็นพลังที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงใดแขนงหนึ่ง (Expert power) หรือเกิดจากการที่บุคคลอาศัยการอ้างอิงแหล่งอำนาจที่ตนเข้าถึง (Referent power) แม้จะมีการกล่าวถึงแหล่งที่มาของพลังของบุคคล แต่ในความเป็นจริงไม่มีใครสามารถให้พลังอำนาจที่แท้จริงแก่บุคคลได้

บุคคลนั้น ๆ เองที่จะทำให้เกิดพลังอำนาจที่แท้จริงขึ้นในตน โดยอาศัยเหตุปัจจัยต่าง ๆ กันในแต่ละสถานการณ์ (Sergiovanni & Starratt. 1998 : 85) ธรรมชาติของพลังเป็นพลังจากภายใน (Intrinsic) ของบุคคล ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลและหน้าที่การงาน ในองค์กร เกิดเป็นการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรใน 4 ด้าน (DuBrin. 1998 :169 ; Konczak, Stelly & Trusty. 2000 : 302 ; Citing Thomas & Velthouse. 1990 : Academy of management review. 15 : 666-681) ได้แก่ 1) ด้านความหมาย (Meaning) ทำให้บุคลากรรู้คุณค่า ความหมาย เป้าหมายของงาน 2) ด้านสมรรถภาพ (Competence) ทำให้บุคลากรพัฒนาและเชื่อมั่นในความรู้ทักษะความสามารถที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ 3) ด้านการคิดตัดสินใจกำหนดตนเอง(Self-determination) ทำให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง 4) ด้านผลกระทบ (Impact) ทำให้บุคลากรเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ บริหารจัดการและควบคุมผลของการทำงานในองค์กร

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการเสริมพลังของบุคลากร คือ การพัฒนาพลังที่มีอยู่แล้วในตัวบุคลากรในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998 : 228) การเสริมพลังให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ใช้เหตุผล ควบคุมตนเอง มีความรักสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ (Komives. 1994 : 223 ; Banner & Gagne. 1995 : 70 ; Reynolds & Gutkin. 1999 : 768) จากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน และกลไกการจูงใจต่าง ๆ ที่ระบบบริหารจัดการดำเนินการปฏิบัติในองค์กรทำให้เกิดการเสริมและส่งผ่านพลังการทำงานระหว่างบุคลากรเพิ่มขึ้น (Kaufmann. 1993 : 154) การเสริมพลังการทำงานของครู (Teacher empowerment) และบุคลากรในทางการบริหารจัดการการเสริมพลังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพราะต้องตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น บุคลากรต้องทำหน้าที่เป็นได้ทั้งโค้ชที่ให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นครูที่ให้การศึกษาวិทยาการ เป็นผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกเป็นตัวแทนในการเจรจาประนีประนอม บุคลากรต้องตื่นตัวปรับปรุงตนเองตลอดเวลา เข้าใจสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่ กระทบในความสำเร็จของตนในฐานะเป็นพลังขับเคลื่อนขององค์กร (George & Jones. 1999 : 511-519)

2.3 ความเป็นมาของการเสริมพลังการทำงาน

การเสริมพลังในแถบประเทศโลกตะวันตก เริ่มมาจากการแข่งขันทางธุรกิจและอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรที่มีความสำคัญและในบริบทของคนทำงานในปัจจุบัน ผู้จัดการได้หาวิธีที่จะทำให้พวกเขาต้อง

รับผิดชอบน้อยลงเกี่ยวกับคนงาน (Plunkett. 1994 ; อ้างอิงจาก Bell & Zamke. 1988) นอกจากนี้คนงานในปัจจุบันจะได้รับคำสั่งโดยตรงให้แสดงความสามารถที่ทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กร (Plunkett. 1994 ; อ้างอิงจาก Vogt & Murrell. 1990) ในส่วนของลูกจ้างก็มีความต้องการให้องค์กรมีการพัฒนาเท่าที่จะเป็นไปได้ (Plunkett. 1994 ; อ้างอิงจาก Thomas & Velhouse. 1985) กล่าวได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกี่ยวข้องกับพลังความมั่นใจของประชาชน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีประโยชน์ การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการริเริ่มในการที่จะไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ จุดสำคัญ คือ การพิจารณา ถึงในส่วนบุคคลที่จะมีการพัฒนาได้ดีขึ้นและมักจะมีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ซึ่งจากงานเขียนในทศวรรษที่ผ่านมาพบว่า จะมีจุดเน้นในส่วนของความเป็นบุคคล โดยนำแนวคิดการเสริมพลัง (Empowerment) มาใช้ (Plunkett. 1994 ; อ้างอิงจาก Vogt & Murrell. 1990)

สรุปได้ว่า แนวคิดการเสริมพลังการทำงานในแถบประเทศโลกตะวันตกเริ่มนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจเพื่อต้องการผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร ต่อมาได้มีการนำแนวคิดการเสริมพลังไปใช้ในหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งนักเรียนให้มีคุณภาพและสามารถทำให้หน่วยงานทางการศึกษามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

สำหรับแนวคิดการเสริมพลังการทำงานในแถบประเทศโลกตะวันออก เริ่มมีการนำแนวคิดมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยนำหลักการที่ประเทศในแถบโลกตะวันตกเป็นผู้บัญญัติขึ้นมาปฏิบัติตามและการนำแนวคิดการเสริมพลังมาใช้ในการประเทศในแถบโลกตะวันออกในปัจจุบัน พบว่า ได้มีการนำแนวคิดการเสริมพลังไปใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานทางราชการมากขึ้น เช่น หน่วยงานทางการแพทย์และพยาบาล รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษา

2.4 แนวคิดของการเสริมพลังการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคนคนใดคนหนึ่ง มีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ (Lashley. 1997 : 138) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์กร เพื่อเสริมพลังการกระทำในสิ่งทีเกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงาน ด้านการจูงใจ บุคคลมีพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของคน (Haksever, et al. 2000 : 226 ; McShane & Glinow. 2000 : 116 ; Muchinsky. 2000 : 414) นอกจากนี้บุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้าน ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงาน

ที่จะทำให้เกิดประโยชน์ (Sergiovanni & Starratt. 1998 : 85) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงานมีดังนี้

1. แนวคิดในหลักความสามารถ (Enablement) คือ เชื่อมมั่นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น (Rue & Byars. 1995 : 230) จึงมีความพยายามใช้เทคนิควิธีรูปแบบต่าง ๆ ในการเสริมพลังของครูและบุคลากร (Konczak, Stelly & Trusty. 2000 : 302 ; Citing Conger & Kanungo. 1988. **Academy of Management Review**. p. 471-482) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเอง (Bell & Gilbert. 1996 : 162) การเสริมพลังเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มคุณภาพผลงานของบุคคลและองค์กร (Wall & Rinehart. 1998 : 52) ความสามารถเป็นพลังที่เป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เช่น สามารถรับรู้คิดแก้ปัญหา (Lampe & Parr. 1996 : 208) สามารถควบคุมตนเอง คาดหมายความสำเร็จ สามารถสร้างสรรค์ผลงาน (Kouzes & Barry. 1995 : 184 ; Fetterman. 1998 : 8) ความสามารถด้านการคิดแก้ปัญหา นอกจากจะเป็นพื้นฐานของการเสริมพลังแล้วยังเป็นพื้นฐานให้เกิดทักษะความสามารถอื่น ๆ เช่น ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ การคิดแก้ปัญหาที่มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

- 1.1 ขั้นเข้าใจปัญหา เป็นการคิดวิเคราะห์ทำความเข้าใจตัวปัญหาที่แท้จริง
- 1.2 ขั้นค้นหาสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา
- 1.3 ขั้นหาทางแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อปฏิบัติ เป็นการค้นหาวิธีแก้ปัญหาและเลือกวิธีที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ
- 1.4 ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหาเป็นการดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้
- 1.5 ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติการแก้ปัญหา (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2543 : 12)

2. แนวคิดในหลักความเป็นประชาธิปไตย (Democratization) คือ เสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ วิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อประโยชน์ในการทำงาน เบลส และเบลส (Blase & Blase. 1994 : 137-138 ; Citing Tate. 1991. **A resource allocation perspective on teacher empowerment**. paper) กล่าวไว้ว่า หลักประชาธิปไตยในการเสริมพลัง คือ การที่บุคลากรมีสิทธิเสรีภาพตามบทบาทอำนาจหน้าที่ เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น เคารพกติกาของสังคม มีความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความเป็นภราดรภาพ มีความรักสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หลักการประชาธิปไตยมีส่วนสำคัญในการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร (Maxcy. 1991 : 169)

สรุปแนวคิดของการเสริมพลังการทำงาน คือ เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาเสริมพลังที่มีในบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น และนำพลังดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ซึ่งเหตุปัจจัย สภาวะการณ์และวิธีการที่ช่วยเสริมพลังการทำงานของบุคลากร มีรากฐานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเหตุปัจจัย การจูงใจและระบบการบริหารจัดการ แนวความคิดหลักที่สำคัญของการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรมาจากหลักความสามารถและ หลักความเป็นประชาธิปไตย

2.5 หลักการและเป้าหมายของการเสริมพลังการทำงาน

หลักการเสริมพลังการทำงาน ตามแนวคิดของวิชาการมีดังนี้

ซอร์ทและเกียร์ (Short & Greer. 1997 : 134-135) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่าง ๆ พบว่า หลักการพื้นฐานของการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน 2) ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ พลังในการทำงาน หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ในกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน มีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติ ให้ความสำคัญดูแลงานด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สนับสนุน และตรงกับงานในหน้าที่ของบุคลากร (Kouzes & Barry. 1995 : 248) สิ่งที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรต้องคำนึงถึงในกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้การเสริมพลังการทำงานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ 1) ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรต้องกระทำด้วยความยืดหยุ่น 2) ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกันเพิ่มมากขึ้นในการร่วมกันทำงาน 3) การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของบุคลากรควรกระทำอย่างต่อเนื่อง (Lunenburg & Ornstein. 1996 : 117 ; Hargreaves. 1994 : 261) การเสริมพลังการทำงานต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกันและต้องเกิดประโยชน์เกิดผลดีกับทุกคนทุกฝ่าย

หลักการเสริมพลังการทำงานของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1998 : 136-137) ให้ไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
2. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่
3. ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

หลักการเสริมพลังการทำงานของ ฮาร์เวย์ และ โดรเลท (Harvey & Drolet. 1994 : 127) ให้ไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรทำงานสำคัญ

2. ใ้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ
 3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก
 4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม
 5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
 6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน
 7. สนับสนุนใ้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
 8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน
- หลักการเสริมพลังการทำงานของเบลนชาร์ด คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (Blanchard, K., Carlos J.P. & Randolph.A. 1996 : 70) ใ้ไว้ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร
 2. การใ้บุคลากรมีอิสระในการทำงานด้วยตนเอง
 3. การสร้างทีมบริหารตนเอง
 4. การสร้างความพร้อมรับการตรวจสอบในการทำงาน
- การเสริมพลังการทำงาน ปฏิบัติอยู่บนความเชื่อและจริยธรรมทางสังคมของค่านิยม การช่วยเหลือมีน้ำใจใ้กัน การสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงาน (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998 : 149) การเสริมพลังการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อใ้ไว้วางใจกัน ความรักเคารพใ้กันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันในการปฏิบัติ

สรุปหลักการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ใ้แก่

1. สร้างความตระหนักในบุคลากรใ้สำนึกว่าบุคคล คือ ผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
2. เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรและ สร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในการทำงาน
3. ส่งเสริมใ้บุคลากรใ้ใช้ ใ้แลกเปลี่ยนความคิด ใ้แสดงออกและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน
4. ใ้สามารถยึดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อใ้ สอดคล้องกับสภาการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม
5. ใ้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร
6. ใ้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ข้อมูล ข่าวสารเพื่อการทำงาน
7. ใ้บุคลากรมีอิสระวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ

8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การเรียนรู้จากกันและกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม

9. เตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้โอกาสการทำงาน ให้ทำงานที่สำคัญมีคุณค่า งานที่ท้าทายความสามารถ

10. ยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือ ขจัดปัญหาอุปสรรคและพัฒนางานสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ

11. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันในการทำงาน

12. สร้างความไว้วางใจ เคารพเชื่อถือในกันและกัน ทั้งในระหว่างบุคลากร บุคลากรกับฝ่ายบริหาร และส่งเสริมคุณธรรมนำใจของความเป็นทีมงาน

สำหรับเป้าหมายของการเสริมพลังการทำงานของโบลิน ฮักเซเวอร์และ แลชเลย์ (Bolton, 1989 : 82 ; Haksever, et.al. 2000 : 226 ; Lashley. 1997 : 132) ได้กำหนดเป้าหมายการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรไว้ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติภารกิจ กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งานและนวัตกรรมที่มีประโยชน์ขององค์กร

2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรัก ความผูกพันในงาน

3. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขและสนุกกับการทำงาน

5. เสริมสร้างคุณธรรมนำใจของบุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

6. กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ

7. ให้บุคลากรมีพลังอำนาจ ต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

8. กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่างๆ ในองค์กรให้เกิดพลังสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

สรุปเป้าหมายการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การทำให้บุคลากรได้พัฒนาเพิ่มพูนพลังการทำงานในด้านต่างๆและแสดงออกซึ่งศักยภาพพลังในการเพียรทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ด้วยความพึงพอใจเพื่อให้เกิดผลการทำงานที่มีคุณภาพ พัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญ มีน้ำใจในการทำงานสร้างความเจริญวัฒนาให้กับบุคคลและองค์กร

2.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงาน

การเสริมพลังเป็นกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลค้นพบและพัฒนาพลังที่จะใช้ในวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กรและสังคม (Berger, McBreen & Rifkin. 1996 : 25 ; Lefrancois. 2000 : 20) การเสริมพลังเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ (Human needs) ความต้องการในการควบคุมและพัฒนาตนเอง (Self-control and self-development) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจกำหนดตนเอง (Self-determination) และการลงมือปฏิบัติ (Implementation) ของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998 : 6) ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงาน ได้แก่

1. ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีของมาสโลว์ กล่าวถึง บุคคลมีความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Survival needs) ต้องการปัจจัยทางกายภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย ต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) ในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น (Love and belonging needs) จากบุคคลในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ต้องการฐานะทางสังคมและเกียรติยศ (Esteem or status needs) มีสถานภาพ มีความสำคัญในองค์กร ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Needs for self-actualization) ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการค้นพบและพัฒนาศักยภาพ ความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต (สุดา ทัพสุวรรณ. 2541 : 32-33) ความต้องการของบุคคลเป็นกลไกสำคัญกระตุ้นการเสริมพลังการทำงาน

2. ทฤษฎีการควบคุมตนเอง (Self-Control Theory)

ทฤษฎีการควบคุมตนเอง กล่าวถึง คุณลักษณะที่ปรากฏอันเนื่องมาจากพลังจากภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดการกระทำที่มีผลต่อการทำงานต่อผลของงานและการใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ (Parker & Price. 1994 : 913 ; Citing Tannenbaum. 1986 : International yearbook of organizational democracy for the study of participation, co-operation and power : volume III, the rganizational practice of democracy) การกระทำที่แสดงว่าบุคคลสามารถควบคุมตนเอง เช่น สามารถกำหนดวิถีชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจกระทำการใด ๆ อย่างมีเหตุผลมีจิตสำนึก สามารถแสดงออกซึ่งคุณค่าความสามารถที่มีอยู่ในตน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความอดทนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงาน ทำให้งานบรรลุผลสมบูรณ์ (Kouzes & Barry. 1995 : 184) ความสามารถควบคุมตนเองของบุคลากรจึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของการเสริมพลังการทำงาน

3. ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง (Self-Development Theory)

ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง กล่าวถึง การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการค้นพบศักยภาพภายในตนเองของบุคลากรและมุ่งการพัฒนาศักยภาพความสามารถนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง (Self-development theory) ยอมรับในการพัฒนาศักยภาพ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของบุคคล ยอมรับในพลังอำนาจที่แท้จริงของบุคคลที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Gutierrez, Parson & Cox. 1998 : 148 ; Citing Deming. 1984 : empowerment : A vehicle to peace.) การพัฒนาคือ การสร้างความเจริญ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลเป็นความเจริญ (เจเลียว บุรีภักดี. 2542 : 13) การพัฒนาตนเอง คือ การสร้างตนให้มีความเจริญ ซึ่งความเจริญดังกล่าวพิจารณาได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

3.1 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้เกิดกับตน

3.2 การแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาที่เกิดกับตนและบุคคลอื่น

3.3 การรักษาสິงที่ดี คือ ยังคงรักษาคุณธรรมความดีของตนไว้ได้

ดังนั้นการพัฒนาตนเอง จึงเป็นการเสริมพลังการทำงานให้กับตนเองและองค์กร

4. ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory)

ทฤษฎีการกำหนดตนเองมีความเชื่อพื้นฐานว่า บุคคลมีความต้องการในสิ่ง 3 สิ่ง (Borich & Tombari. 1995 : 242) ได้แก่

4.1 บุคคลต้องการมีความสามารถ (Competence needs) จึงมีการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่จุดหมาย

4.2 บุคคลต้องการมีสัมพันธ์ไมตรี (Relationship needs) ที่นำไปสู่ความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

4.3 บุคคลต้องการความเป็นอิสระ (Autonomy needs) ในการริเริ่มการปฏิบัติสิ่งใหม่ในการควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Deci & Ryan. 1985 : 32-38) จึงให้ความสำคัญ และกล่าวถึงบุคคลว่า มีความสามารถในการคิดตัดสินใจกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสภาพการณ์ที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎี เน้นให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่และสภาวะการณ์แวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลาย ๆ ด้านมาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายความต้องการและวางแผนการปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการ

ประยุกต์ใช้ การใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้างจังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวสู่เป้าหมาย (Fetterman. 1998 : 8) การกำหนดตนเองเป็นการเสริมพลังการทำงาน ทำให้บุคคลรู้จักยึดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำคนบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ

5. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย นอกจากความสามารถในการกำหนดตนเองแล้วบุคลากรยังต้องสามารถกำหนดเป้าหมายในการกระทำของตนให้ชัดเจน ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 126) กล่าวถึงเป้าหมายของบุคคลไว้ว่า เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะใช้วิธีการใด ๆ ในการพัฒนาเสริมพลังให้กับครูและบุคลากร หัวใจสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย คือการให้คุณค่าและการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของการกระทำของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกระทำของบุคคลจึงเป็นไปในวิถีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายจึงเป็นเสมือนสื่อกลาง ประสานความปรารถนา ค่านิยม การตัดสินใจกับลักษณะงาน ข้อมูลป้อนกลับ ข้อมูลการชี้แนะ เป็นพลังการทำงานของบุคลากรที่จะปรากฏผลเป็นระดับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย ล็อก และลูธานส์ (Locke & Lutham. 1990 : 108, 122 - 123) ลักษณะของเป้าหมายและสถานะที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติ ได้แก่

5.1 เป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้ดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ

5.2 เป้าหมายที่ยากที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง ทำให้บุคลากรมีพลังและตั้งใจปฏิบัติดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย

5.3 เป้าหมายที่ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนด จะส่งผลให้การปฏิบัติบรรลุผลความสำเร็จดีกว่าเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนกำหนด

5.4 การได้รับข้อมูลป้อนกลับในเรื่องการบรรลุเป้าหมายการทำงานที่กำหนดจะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

5.5 เป้าหมายที่ดีต้องกำหนดระยะเวลาของการบรรลุผลความสำเร็จและสามารถวัดได้

5.6 การที่ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าและมีความผูกพัน ทุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับเป้าหมายที่กำหนด จะเสริมพลังให้การปฏิบัติเป็นไปได้ด้วยดี

5.7 การได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติ จะช่วยเสริมพลังการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. ทฤษฎี วาย (Y-Theory) ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี วาย กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความต้องการได้รับโอกาสการทำงาน ต้องการมีผลงานความสำเร็จ (Garrison & Bly. 1997 : 113 ; Haksever, et al. 2000 : 229) และใช้ความพยายาม การควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจในการทำงาน บุคลากรจะแสวงหาความรับผิดชอบ สามารถจินตนาการ คิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและพัฒนางานการปฏิบัติของบุคลากรที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เช่น มีส่วนรับผิดชอบในการทำงาน บริหารจัดการการทำงานกันเองภายในทีมงาน รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างมาตรฐานการทำงาน ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ใส่ใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีระบบการแก้ปัญหา ทำองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน (Garrison & Bly. 1997 : 113)

7. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)

อดัมส์ (Adams) ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1965 กล่าวว่า บุคลากรสามารถรับรู้ได้ถึง การปฏิบัติที่ให้ความเท่าเทียมกันหรือไม่ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นๆ และเป็นผลให้บุคคลสนองตอบต่อความเท่าเทียมกันที่ได้รับใน 3 ลักษณะได้แก่ (Schultz & Schultz. 1998 : 246)

7.1 กระทำในสิ่งที่ดี (Benevolent)

7.2 เสียใจหรือสำนึกผิด (Equity sensitive)

7.3 เรียกร้องสิทธิ์ (Entitled)

ดังนั้นบุคลากรจึงควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับผลงานการปฏิบัติ หรือตามสถานภาพของบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับและได้รับการยอมรับในคุณค่าของความเป็นสมาชิก การให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Robbins & Coulter. 1999 : 494 ; Hoy & Miskel. 2001 : 143, 157) การปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกันในด้านต่าง ๆ ตามที่ควรจะได้รับในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร

8. ทฤษฎีการปฏิบัติ (Implementation Theory)

ทฤษฎีการปฏิบัติ กล่าวถึง พลังอำนาจการทำงานจะเกิดได้ต้องอาศัยการปฏิบัติของบุคคลเป็นสำคัญ (Levin. 1993 : 201) ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนเหตุปัจจัยเสริมพลังดังกล่าว หัวใจสำคัญของการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรในองค์กร คือ ส่งเสริมความสามารถด้านต่าง ๆ ของบุคลากรและประสานให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีมงานอย่างเป็นระบบ มีวินัยได้มาตรฐาน ด้วยความรับผิดชอบและทำให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น กระบวนการบริหารและผู้บริหารต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้การพัฒนาและสร้างความเท่าเทียมกันและสนับสนุนการแสดงศักยภาพ พลังความสามารถของบุคลากร แทนการทำหน้าที่อย่างผู้คุมที่คอยควบคุมบังคับให้ทำหรือเป็นผู้ชี้แนะ

9. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory)

ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องและสนองต่อความต้องการแสดงออกซึ่งพลังของบุคลากรและมุ่งทำให้บุคลากรพัฒนาพลังของตน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการปฏิบัติทางการบริหารที่กระทำอย่างมีเป้าหมายหรือเงื่อนไขที่ชัดเจน ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วม เช่นผ่านการพิจารณารับฟังความคิดเห็น การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก่อนนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมทางการบริหารมีหลายระดับ เช่น การมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกองค์กรคอยสังเกตการณ์ติดตามผลงาน การมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการให้คำปรึกษาให้ข้อคิดข้อเสนอแนะ สนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรต่างๆ การมีส่วนรับผิดชอบ ด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติการภารกิจต่าง ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541 : 2-6) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบุคคล คือ การทำให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่น ความผูกพันในภารกิจนั้น ๆ ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์และทำงานด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของครูและบุคลากร เช่น

9.1 มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

9.2 มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

9.3 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน

9.4 จัดสรรให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

9.5 ให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็น ความรู้ทักษะประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลสืบเนื่องทุกประเด็นที่กล่าวมาแล้วเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของครูและบุคลากร (Weightman. 1999 : 136 ; Hilgert, Leonard & Haimann. 1995 : 263 ; Anderson. 1998 : 572 ,589 ; Madura. 1998 : 328)

10. ทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง (Empowerment Theory)

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังจากการศึกษาเอกสารผลงานที่เกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรที่บุคคลและนักการศึกษาในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้วิจัยพบว่านัยสำคัญของทฤษฎีการเสริมพลังแสดงให้เห็นว่า การเสริมพลังเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีการทำงาน สภาวะการณ์ที่ส่งผลประสานกัน

ทำให้พลังอำนาจที่มีอยู่แล้วในบุคคลในระดับหนึ่ง พัฒนาเพิ่มพูนหรือพัฒนาเป็นพลังความสามารถด้านต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะแสดงผลปรากฏทางการคิด การกระทำและผลงานที่เป็นคุณประโยชน์กับบุคคล องค์กรและสิ่งแวดล้อม (Kaufmann. 1993 : 154 ; Berger , McBreen & Rifkin. 1996 : 9 ; Lashley. 1997 : 138 ; Gutierrez , Parsons & Cox. 1998 : 228 ; Sergiovanni & Starratt. 1998 : 85 ; Lefrancois. 2000 : 20)

11. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบ สาระสำคัญของทฤษฎีระบบที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ ความเป็นหน่วยระบบ ความเป็นหน่วยทำงานภายในตัวเองของสิ่งหรือระบบทำงาน ระบบการทำงานดังกล่าวจะประกอบด้วย ส่วนปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยพื้นฐาน (Input) ส่วนกระบวนการ (Process) และส่วนผลผลิต (Output) ภายในขอบเขตหรือบริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในแต่ละส่วน จะประสานความสัมพันธ์เป็นระบบการทำงาน (เจลิยว บุรีภักดี. 2542 : 9-10)

สรุปทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์ ทฤษฎีการควบคุมตนเอง ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเอง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน ทฤษฎีการปฏิบัติ ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง และทฤษฎีระบบ

2.7 กระบวนการเสริมพลังการทำงาน

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ กูเซสและเบอร์รี่ (Kouzes & Berry. 1987 : 252-257) ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้บุคลากร เป็นการเรียนรู้เราเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำงาน
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง
3. การให้บุคลากรได้ใช้พลัง ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารที่มีการสนับสนุนช่วยเหลือ ให้บริการให้เจิดจางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
4. การให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ มีอิสระ มีแบบแผนทิศทางในการทำงานของตนเอง
5. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพราะข้อมูลข่าวสาร คือ สิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร
6. การให้บุคลากรแสดงผลงานความสามารถและความเป็นแบบอย่างที่ดี

กระบวนการเสริมพลังการทำงานตามแนวทางของ คลัทเทอร์บัค และ เคอร์น่าฮาน (Clutterbuck & Kernaghan. 1994 : 181-205) ประกอบด้วย

1. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรซึ่งอาจให้รับผิดชอบงานโดยตรง ให้รับผิดชอบงานร่วมกันหรือให้รับผิดชอบคิดงานใหม่
 2. การพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างความไว้วางใจ ในเพื่อนร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่นและจิตสำนึกความรับผิดชอบ
 3. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน แบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน
 4. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ ที่จะช่วยเสริมพลังการทำงาน
 5. การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถ ข่าวสารข้อมูลการ เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน
 6. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและทีมงาน จัดแสดงผลการปฏิบัติงาน
 7. การให้การศึกษอบรมวิธีพัฒนาสร้างสรรค์งาน
 8. การให้ความสำคัญดูแลบุคลากรให้ดีเท่าๆกับการให้ความสำคัญกับงาน
 9. การให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเสมอภาคกัน
 10. การสร้างความรับผิดชอบให้บุคลากรทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญ ให้มีการตรวจสอบ ประเมินตนเอง
 11. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข สนุกและเต็มใจในการทำงาน โดยให้ทำงาน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างความเข้าใจอย่างกระจ่างในเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน
 12. การเสริมสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเผยแพร่ผลงานความสำเร็จของ บุคลากร
 13. การให้บุคลากรมีแผนพัฒนาตนเองที่เป็นจริงได้และติดตามผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อปรับปรุงพัฒนาและไปให้ถึงเป้าหมาย
- กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของสโตน และ แซชส์ (Stone & Sachs, 1995 : 39-40) ประกอบด้วย
1. การมอบอำนาจหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบให้อำนาจการตัดสินใจได้เองในแต่ละ สถานการณ์การทำงาน
 2. การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน
 3. การรับฟังความคิดเห็น เน้นสร้างความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่ายในการดำเนินงานตาม จุดมุ่งหมายขององค์กร

4. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร ให้ประสบความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน

5. การอบรมพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถแก่บุคลากรในการทำงาน กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานตามแนวทางของ เฌอร์เมอร์ฮอร์น

(Schermerhorn. 1997 : 393) ประกอบด้วย

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรกำหนดเป้าหมาย เลือกแบบแผนวิธีการทำงานร่วมกัน และเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ให้โอกาสบุคลากรได้ช่วยคิด ช่วยแก้ไขในปัญหานั้น ๆ

2. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ โดยให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

3. การให้บุคลากรได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ได้ปฏิบัติในสิ่งที่คิด และรักษาน้ำใจ ความเชื่อมั่นของบุคลากรในการทำงานด้วยการยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติให้บรรลุผลความสำเร็จที่สูงขึ้น

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของเบอร์แมน เวสต์ และแลชเลย์ (Berman & West. 1997 : 218 ; Lashley. 1997 : 33-35) ประกอบด้วย

1. การให้บุคลากร ทีมงานสามารถตัดสินใจได้เองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

2. การให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติที่จะทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ

3. การให้บุคลากรปฏิบัติด้วยความยืดหยุ่นในการสนองตอบที่ทันเวลา ทันความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งเท่ากับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการและตัดสินใจกำหนดภาระงานของตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นการลดขั้นตอนการบริหาร ปรับเจตคติและพัฒนากลไกการทำงาน

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ ไคลร์บอท (Cleirbaut. 1998 : 7-8) ประกอบด้วย

1. การให้บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ (Responsibility) ในการทำงาน

2. การมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน

3. การให้บุคลากรพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) กระบวนการการทำงาน และคุณภาพผลงาน

4. การให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล (Sharing information) ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างบุคลากร หน่วยงานและองค์กร

5. การสร้างสรรค์วิธีทำงานร่วมกัน (Creating a new deal) ของบุคลากรในองค์กร

6. การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เสริมพลังการทำงาน(Create the climate for empowerment) จัดสภาวะแวดล้อมการทำงานเป็นระบบ มีระเบียบ เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน สร้างความมีน้ำใจไมตรีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงาน

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ ลูธานส์ (Luthans. 1998 : 40-41) ประกอบด้วย

1. การให้บุคลากรมีอิสระทางการคิดตัดสินใจ การริเริ่มปฏิบัติสิ่งใหม่ การแสดงผลงาน รวมถึงการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ
2. การมอบอำนาจหน้าที่ พร้อมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้สามารถนำการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติจริงได้
3. การส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์
4. การสร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเพียรพยายาม ความตั้งใจจริงของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่

กระบวนการเสริมพลังการทำงาน ตามแนวทางของ เชมเมอร์ฮอน ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhon , Hunt & Osborn. 1998 : 202) ประกอบด้วย

1. การมอบอำนาจหน้าที่ ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรและมีหลักฐานรับรอง
2. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรวมพลังความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
3. การให้ผู้บริหารในทุกระดับสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ชัดเจน และสนับสนุนปัจจัยการทำงาน

2.8 รูปแบบของการเสริมพลังการทำงาน

การเสริมพลังการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารได้นำแนวคิด ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายและการวางแผนในการปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้การเสริมพลังการทำงานนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบการเสริมพลังการทำงานมีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบแต่นำมากล่าวในที่นี้เฉพาะรูปแบบที่เป็นการเสริมพลังผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 5 รูปแบบ คือ รูปแบบปิรามิดอำนาจ (Power Pyramid) ของเทรซี (Tracy. 1990 : 24-46) รูปแบบของสก๊อตและเจฟเฟ (Scott ; & Jaffe. 1991 : 20-30) รูปแบบของเทบบิท (Tebbit. 1993 : 18-23) รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมพลังของคินลอว์ (Kinlaw. 1995 : 23-25) และรูปแบบของเบลนชาร์ด คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (วรรณพร ไกรเลิศ. 2544 :33-40 ; อ้างอิงจาก Blanchard ; & Candolph. 1998) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบปิรามิดอำนาจของเทรซี

เทรซี (Tracy. 1990 : 24-46) ได้นำเสนอรูปแบบการเสริมพลังการทำงานไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

1.2 มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของเขา

1.3 กำหนดมาตรฐานการทำงานองค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ

1.5 ให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน

1.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน

1.7 ให้การยกย่องหรือยอมรับในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

1.8 ให้ความไว้วางใจในการทำงานโดยให้อิสระในการตัดสินใจ

1.9 ยอมรับข้อผิดพลาดผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติ

1.10 ให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

เทรซีได้นำเสนอรูปแบบการเสริมพลังการทำงานไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ปิรามิดอำนาจของเทรซี

ที่มา : Tracy. 1990 : 24

การดำเนินการตามรูปแบบนี้ องค์กรจะต้องมีแผนปฏิบัติ ตั้งแต่ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 10 ซึ่งขั้นที่ 1-3 นั้นเป็นการปรับปรุงโครงสร้างและระบบขององค์กร ขั้นตอนที่ 4-6 เป็นการสร้างความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานส่วนในขั้นที่ 7-10 เป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

2. รูปแบบของสก็อตและเจฟเฟ

สก็อตและเจฟเฟ (Scott & Jaffe, 1991 : 20-30) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมพลังอำนาจองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

2.1 การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องเป็นธรรม (Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation)

2.1.1 การให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคนให้เงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

2.1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

2.1.3 การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2.2 การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้นและต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหารต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

2.3 สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมงานหรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

2.4 การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง “ความยืดหยุ่น” ในการสนองตอบความต้องการ “ความพอดี” ในการให้โอกาส และ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร

2.5 การสร้างทีมงาน สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งของการเสริมพลังในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจและสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหารก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจและรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

จะเห็นว่า รูปแบบการเสริมพลังของสก็อตและเจฟเฟ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ (Relation) ของคนในองค์กร โดยสร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างความร่วมมือในการทำงานและสร้างทีมงาน รวมทั้งการเปลี่ยนเจตคติของผู้ปฏิบัติให้มีภาวะผู้นำและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานมากขึ้น

3. รูปแบบของเทบบิท

เทบบิท (Tebbit, 1993 : 18-23) ได้นำเสนอรูปแบบการเสริมพลัง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 กำหนดค่านิยม ค่านิยมจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

3.2 กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการ การกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกัน ส่วนการวางแผนจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานมีความยืดหยุ่น ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดได้คุ้มค่าตามศักยภาพ

3.3 กำหนดคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพบริการ โดยคำนึงถึงผู้บริการเป็นศูนย์กลาง ผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพบริการต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริการได้ มีระบบการตรวจสอบการให้รางวัล การยกย่องชมเชยที่มีผลการปฏิบัติงานดี

3.4 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการทบทวนให้บุคลากรได้เข้าใจในรายละเอียดกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ขอบเขตตามตำแหน่งงานนั้น ๆ ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจการทำงานเป็นทีม

3.5 กำหนดองค์ประกอบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและขอบเขตการบริหารจัดการ ไม่มองแต่เพียงจุดประสงค์และทิศทางขององค์กรนั้น แต่ต้องมีการสรุปแนวทางในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน

3.6 มีการประเมินองค์กรและบุคลากร ในการประเมินองค์กรจะประเมินได้จากความคาดหวังที่มีต่อองค์กร รางวัลหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ระบบการช่วยเหลือสนับสนุน

และจำนวนทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ได้ ส่วนการประเมินบุคลากรจะดูได้จากค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.7 เชื่อมโยงค่านิยมขององค์กรและของบุคลากรเข้าด้วยกัน ค่านิยมจะแสดงให้เห็นว่า องค์กรและบุคลากรคิดว่าจะทำอะไร หากค่านิยมมีความสอดคล้องกัน จะทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

4. รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมพลังของคินลอว์

คินลอว์ (Kinlaw. 1995 : 23-35) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมพลัง (Empowerment Process Management Model) ซึ่งประกอบด้วยสองส่วน คือ ขั้นตอน (Steps) และสารสนเทศนำเข้า (Information inputs) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ขั้นตอน (Steps)

การเสริมพลังมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการและการประเมินผล ดังแสดงในภาพประกอบ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

4.1.1 กำหนดขอบเขตและสื่อสาร (Define and communicate) การเริ่มต้นของการเสริมพลังจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

4.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (Set goals and strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมพลังคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.1.3 ฝึกอบรม (Train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การอบรมเพื่อเสริมพลังนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและการสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

4.1.4 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงานลดความเป็นทางการและสิ่งที่ครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณางานที่มีองค์กรแล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไปรวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติแล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

4.1.5 ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่จำเป็นต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมพลัง เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น

4.1.6. ประเมินผลและปรับปรุง (Evaluate and improve) เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้ว นำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.2 สารสนเทศนำเข้า (Information inputs)

ความหมายสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการเสริมพลังมี 6 ประการได้แก่

4.2.1 นัยของการเสริมพลัง (Meaning of empowerment) เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานได้แก่ มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถและมีจริยธรรม

4.2.2 สิ่งตอบแทน (Payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับการเสริมพลังมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สองคือการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน คุณภาพงาน เป็นต้น และระดับที่สามคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

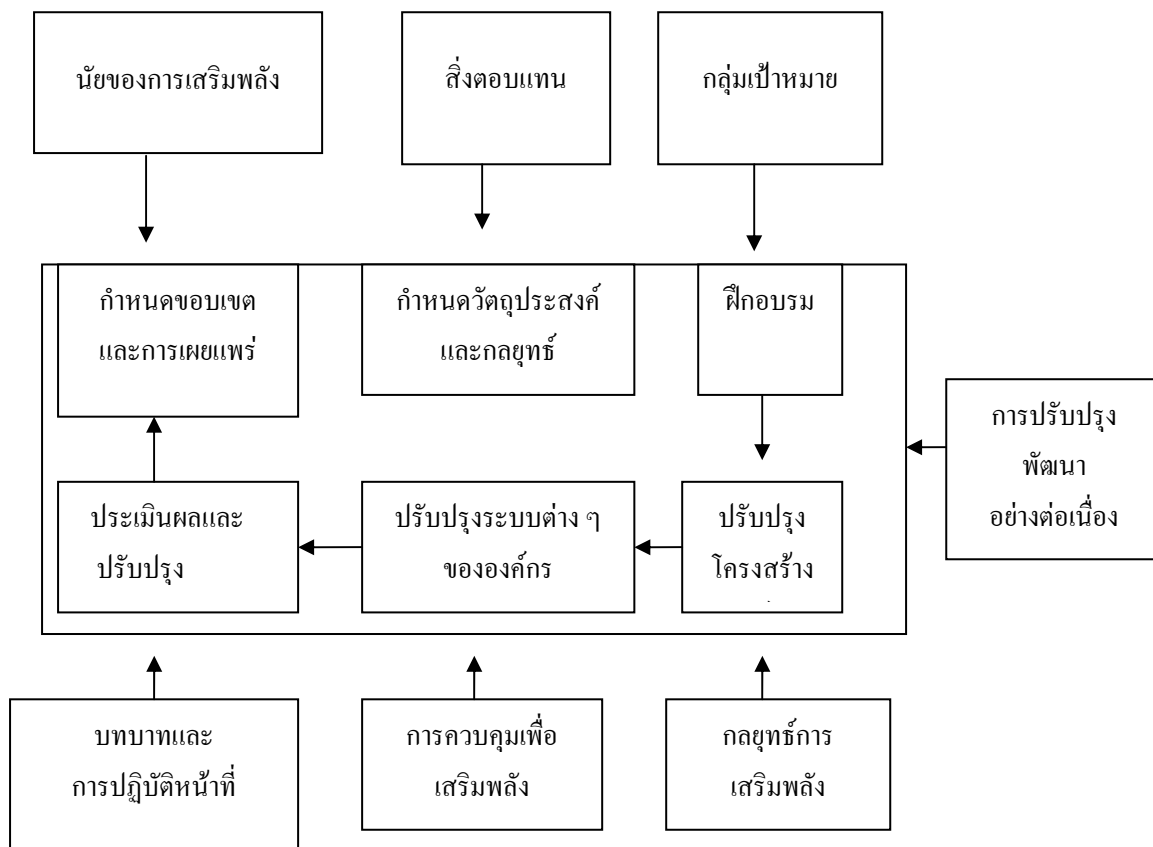
4.2.3 กลุ่มเป้าหมายการเสริมพลัง (Targets for empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงาน โดยเสริมสร้างสภาพการทำงานให้เกิดการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงและสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

4.2.4 กลยุทธ์การเสริมพลัง (Strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้ง ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและองค์กร

4.2.5 การควบคุมการเสริมพลัง (Controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมเน้นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

4.2.6 บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (Roles and functional) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมพลังของคินลอว์ ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมพลังของคินลอว์

ที่มา : Kinlaw. 1995 : 24

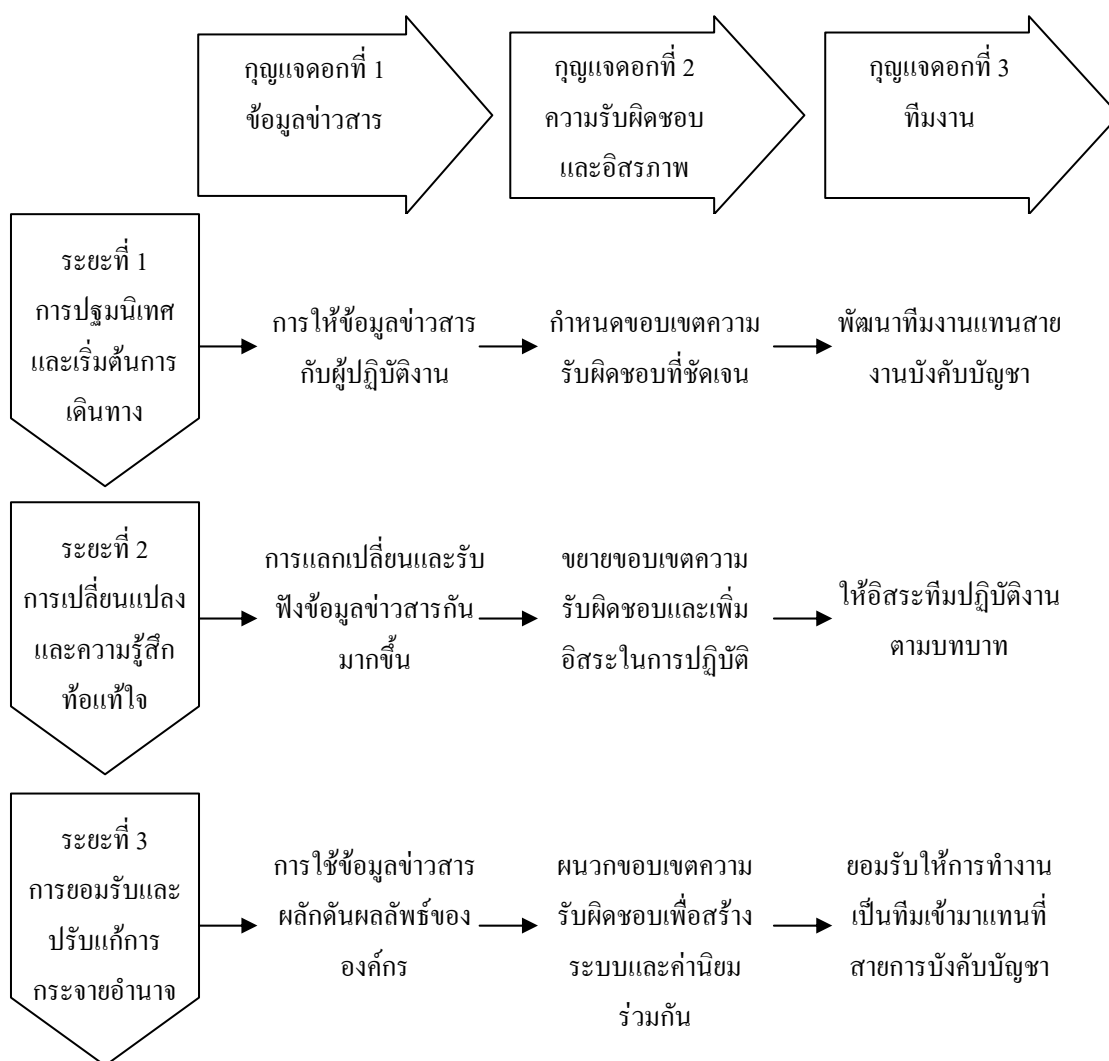
จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่า รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับ โครงสร้างขององค์กร โดยเน้น การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานและการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในองค์กร

5. รูปแบบองค์กรกระจายอำนาจของเบลนชาร์ด คาร์ลอสและแรนดอล์ฟ

เบลนชาร์ด คาร์ลอสและแรนดอล์ฟ (Blanchard ; Carlos ; & Randolph. 1998) ได้เสนอ รูปแบบการเสริมพลังไว้ในหนังสือชื่อ The 3 keys to Empowerment ซึ่งแปลและเรียบเรียง เป็นภาษาไทย โดย วรณพร ไกรเลิศ (2544 : 33-40) ชื่อว่า “องค์กรกระจายอำนาจ” ในรูปแบบนี้ มีแนวคิดสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การเสริมพลังหรือกระจายอำนาจในองค์กรนั้นจะมีระยะ การเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระยะ คือ 1) การปฐมนิเทศและเริ่มต้นการเดินทาง 2) การเปลี่ยนแปลงและ ความรู้สึกท้อแท้ใจ และ 3) การยอมรับและปรับแก้การกระจายอำนาจ ส่วนที่ 2 คือ กุญแจ 3 ดอก

ที่เปิดไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละขั้นตอน ดอกที่ 1 คือ ข้อมูลข่าวสาร ดอกที่ 2 คือ ความรับผิดชอบและอิสรภาพ และดอกที่ 3 คือ ทีมงานซึ่งกุญแจทั้ง 3 ดอกนี้จะปรับใช้ไปตามระยะการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

รูปแบบของกิจกรรมกระจายอำนาจของเบลนชาร์ด คาร์ลอสและแรนคอล์ฟ ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบของกิจกรรมกระจายอำนาจของเบลนชาร์ด คาร์ลอส และแรนคอล์ฟ

ที่มา : วรรณพร ไกรเลิศ. 2544 : 35 ; อ้างอิงจาก Blanchard ; Carlos ; & Randolph. 1998.

The 3 Keys to Empowerment.

แนวคิดของเบลนชาร์ด คาร์ลอส และเรนดอล์ฟนี่ยังให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situation leadership) ของผู้นำองค์กร โดยมีแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ อยู่ 4 แบบ คือ

1. แบบชี้นำจะมีพฤติกรรมชี้นำสูงและการสนับสนุนต่ำ
2. แบบเป็นครูฝึก จะมีพฤติกรรมชี้นำสูงและการสนับสนุนสูง
3. แบบสนับสนุน จะมีพฤติกรรมชี้นำต่ำและการสนับสนุนสูง
4. แบบกระจายอำนาจ จะมีพฤติกรรมชี้นำต่ำและการสนับสนุนต่ำ

การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ทั้ง 4 แบบ ผู้นำองค์กรต้องใช้ให้สอดคล้องกับระดับ การพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีอยู่ 4 ระดับเช่นเดียวกันคือ

1. ระดับการพัฒนา 1 จิตความสามารถต่ำ ความตั้งใจสูง
2. ระดับการพัฒนา 2 จิตความสามารถบางอย่างต่ำและความตั้งใจต่ำ
3. ระดับการพัฒนา 3 จิตความสามารถปานกลางถึงสูงและความตั้งใจแปรปรวน
4. ระดับการพัฒนา 4 จิตความสามารถสูงและความตั้งใจสูง

จากการศึกษารูปแบบการเสริมพลังในองค์กรทั้ง 5 รูปแบบข้างต้นสามารถสังเคราะห์รูปแบบของการเสริมพลังการทำงาน ดังแสดงในตาราง 2 ดังนี้

จากตารางสรุปได้ว่า รูปแบบของการเสริมพลังการทำงานทั้ง 5 รูปแบบมีองค์ประกอบของวิธีการร่วมกันอยู่ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ 2) การปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษา 3) การปรับปรุงระบบการทำงานของสถานศึกษา 4) การฝึกอบรมและพัฒนา 5) การประเมินผลและปรับปรุง ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีการเสริมพลังการทำงานหลายขั้นตอน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของวิธีการทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มากำหนดเป็นแนวคิดตั้งต้นและพัฒนาเป็นแนวทางการเสริมพลังการทำงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.9 ปัญหาและอุปสรรคของการเสริมพลังการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มีสาเหตุมาจากทั้งในด้านที่เป็นเรื่องส่วนบุคคล เรื่องขององค์กรและสถานะแวดล้อม วิทเทอร์สปูน (Witherspoon. 1997 : 140–141) ได้ศึกษาสภาพการณ์ภายในองค์กรที่เป็นอุปสรรคของการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรพบว่า ความไม่สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายกับสิ่งที่กระทำในการบริหารองค์กร ฝ่ายบริหารไม่เข้าใจในความคิด ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ขาดความไว้วางใจไม่ให้บุคลากรควบคุมงานด้วยตนเอง การแยกห่างจากกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การไม่มีความอดทนเพียงพอที่จะให้เวลากับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ บุคลากรสร้างกับดักให้กับตนเอง คิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งอุปสรรคปัญหาความเข้าใจที่ไม่สมบูรณ์ในการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่มีผลกระทบและบั่นทอนพลังอำนาจการทำงาน

มูลี่ สมิธ และ สันการัน (Mouly, Smith & Sankaran. 1999 : 126–128) ได้ให้ข้อสรุปว่า สิ่งที่เป็นอุปสรรคและบั่นทอนการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่

1. การบริหารจัดการที่ไม่ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากบุคลากรเป็นอุปสรรคของการเสริมพลังการทำงานในองค์กร
2. ความกลัวต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น
 - 2.1 บุคลากรกลัวการรับทักษะใหม่ๆ ที่ทำให้ตนต้องรับผิดชอบมากขึ้นหรือถูกตรวจสอบมากขึ้น
 - 2.2 ระเบียบวินัยที่เข้มงวดกลายเป็นสิ่งกีดกั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เพราะบุคลากรกลัวการถูกออกจากงานถ้าทำผิดวินัยแม้ไม่ตั้งใจ
 - 2.3 ความรู้สึกที่ไม่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่แท้จริงเพราะไม่ได้รับการสนับสนุนในทางปฏิบัติจากฝ่ายบริหาร
 - 2.4 การไม่รับฟังความคิดเห็น ไม่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานบริหาร ผู้บริหารคิดว่าตนเองเป็นผู้รู้ดี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้นำ เมื่อบุคลากรนำเสนองานหรือแนวคิดใหม่ ผู้บริหารมักจะเพิกเฉยไม่ให้ความสนใจ

2.5 บุคลากรบางคนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าน้อยในสายตาของผู้บริหารทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมีน้อยหรือไม่ราบรื่นและมีผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม

2.6 ความกลัวการสูญเสียอำนาจของฝ่ายบริหารในแต่ละระดับ

3. โครงสร้างการบริหารแบบราชการที่มากขึ้นตอนและงานเคลื่อนตัวได้ช้า
4. การแบ่งแยกชนชั้น แบ่งกลุ่ม แบ่งพวก ของบุคลากรในองค์กร
5. บุคลากรรับรู้เป้าหมายการทำงานที่ไม่ตรงกัน
6. การทำงานที่หวังผลเพียงระยะสั้นๆ

สรุปปัญหาและอุปสรรคของการเสริมพลังการทำงาน ได้แก่

1. บุคลากรขาดการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ในการทำงาน
2. บุคลากรรับรู้เป้าหมายการทำงาน การเปลี่ยนแปลงพัฒนาไม่ชัดเจน ไม่ตรงกัน
3. บุคลากรขาดความอดทน ขาดความเพียรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องใช้เวลา
4. ความสัมพันธ์ด้านอำนาจทั้งในฝ่ายบริหารและบุคลากรปฏิบัติงานตั้งอยู่บนรากฐาน

ของความกลัวและขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. โครงสร้างและระบบบริหารองค์กรไม่เอื้ออำนวย
6. วิธีการทำงานภายในองค์กรไม่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมพลังการทำงาน
7. ขาดทรัพยากร เทคโนโลยีและการสนับสนุนที่เหมาะสมเพียงพอ
8. บุคลากรไม่มีอิสระในการทำงาน
9. การไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กร
10. การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคลากร
11. บุคลากรขาดความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง
12. บุคลากรกลัวการตรวจสอบ การประเมินการทำงาน

ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงานของครู

3.1 ความสำคัญของการเสริมพลังการทำงานของครู

ลักษณะของครูในสถานศึกษาที่มีการเสริมพลังการทำงาน (Goens & Clover. 1991 : 233)

มีความสำคัญดังนี้

1. มีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ
2. มีมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ
3. มีอำนาจหน้าที่และเป็นอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบ

ผลการทำงานได้

4. มีเวลาพิจารณาผลสะท้อนของการปฏิบัติและคิดในสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อการศึกษา
5. มีมาตรฐานการปฏิบัติและพัฒนางานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา
6. มีระดับความสามารถ อำนาจหน้าที่ มีอิสระและความรับผิดชอบ

ที่สมดุลสอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสมบูรณ์

7. มีปณิธานการทำงาน มีการตรวจสอบความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับองค์กรวิชาชีพอื่น ซอร์ทและไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart. 1992 : 951) ได้ศึกษาพลังการทำงานของครู จากสิ่งที่ปรากฏจากการทำงานด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. การตัดสินใจในการทำงาน ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่องาน เช่น กำหนดตารางเวลาการทำงาน จัดงบประมาณ จัดแผนการเรียน

2. ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ครูมีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญได้ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มพูนทักษะความสามารถจากการทำงานในหน้าที่

3. สถานภาพในการทำงาน ครูได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภาพลักษณ์ของความเป็นมืออาชีพ

4. สมรรถภาพในการทำงาน ครูมีความรู้ ทักษะความสามารถที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้ พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

5. ความเป็นอิสระในการทำงาน ครูมีอิสระในการควบคุมวิธีการทำงานของตนเอง

6. ผลกระทบในการทำงาน ครูมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา มอร์ริสและนันเนอรี (Morris & Nunnery. 1993 : Report) ได้เสนอแนะให้ศึกษาพลังการทำงานของครูจากพฤติกรรมความสามารถในด้านต่างๆ ได้แก่

1. ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำครูใหม่และเพื่อนครู เพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน

2. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความรู้ที่มั่นคงในสถานภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความเป็นมืออาชีพ

3. ความรู้ในวิชาชีพครู มีความรู้ ทักษะความสามารถทั้งเนื้อหาวิชาและทักษะปฏิบัติ

4. ความสามารถในการทำงานร่วมกัน สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาการเรียนการสอนและงานในสถานศึกษา

แกร์ริสันและไบล (Garrison & Bly. 1997 : 113) กล่าวว่า การบรรลุผลความสำเร็จที่สมบูรณ์ของการเสริมพลังการทำงานของครู จะสะท้อนผลออกมาผ่านทางความสำเร็จของผู้รับการศึกษา การประเมินพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร เป็นการประเมินจากความรู้สึกพฤติกรรมการทำงานและผลงาน ที่แปรเปลี่ยนได้ตามสภาวะการณ์ เวลาและภารกิจ

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน โดยศึกษาการเสริมพลังการทำงาน ของครู ที่ได้กล่าวถึงผลการศึกษาที่แสดงว่าครูมีพลังการทำงาน ได้แก่ 1) คุณภาพของผลงาน (Fisher. 1993 : 1 ; Clutterbuck & Kemaghan. 1994 : 23) 2) มีความเพียรในการทำงาน (Luthans. 1998 : 40) 3) มีความพึงพอใจในการทำงาน (Fisher. 1993 : 1 ; Haksever, et al. 2000 : 226) 4) ความมีน้ำใจ ในการทำงาน (Clutterbuck & Kemaghan. 1994 : 206) 5) ความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Blase & Blase. 1994 : 7)

1. คุณภาพของผลงาน

เป็นการทำให้ผู้เรียนมีคุณธรรมความประพฤติดีมีผลการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินผลงาน ที่ทำได้มาตรฐาน บรรลุผลความสำเร็จตามความมุ่งหมาย เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการทางการศึกษา สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน (Clutterbuck & Kemaghan. 1994 : 23 ; Garrison & Bly. 1997 : 113) กล่าวคือ ในขบวนการการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงาน บุคลากรจะก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน และมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร มีความภาคภูมิใจในงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันส่งผลต่อคุณภาพ ในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ ลักษณะดังกล่าวทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าคุณ มีคุณค่า และมีกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นตัวจักรสำคัญในการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานให้แก่ ข้าราชการ ซึ่ง ดันสท์ (Dunst. 1991 : 175) ได้ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลัง อำนาจบุคลากรประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ คือ การให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) เพื่อให้ ข้าราชการได้แสดงความสามารถของตนออกมา และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนส่งเสริม (Support) และให้โอกาส (Opportunity) เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามความสนใจและความสามารถของแต่ละคน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ บราวน์ (Brown. 1998 : 195-196) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจ ข้าราชการตามการรับรู้ของผู้บริหาร ซึ่งพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจข้าราชการนั้น ต้องให้การ สนับสนุน ส่งเสริมการให้โอกาสได้พัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระในการทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบรวมถึงการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Making decision) ในการบริหารงาน ขององค์กรและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของข้าราชการถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการ เสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

2. ความเพียรในการทำงาน

เป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความอดทนและไม่ท้อถอยในการทำงานในการแก้ปัญหา และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของตนและสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพ (Page & Czuba. 1995 : 5) บุคลากรจะร่วมแรงร่วมใจทำงานด้วยความรอบคอบ ทันทเวลา และความ ต้องการของผู้ใช้บริการ (Aamodt. 1999 : 548) ซึ่ง ไรซ์ และชไนเดอร์ (Rice & Schneider. 1994 :

43–58) ได้ศึกษาพบว่าในทศวรรษที่ผ่านมา (ค.ศ. 1980–1991) ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษา ครูในสหรัฐอเมริกาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมากขึ้นซึ่งทำให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเช่นกัน ไรน์ฮาร์ท (Rinehart. 1998 : 630) พบว่า วิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่ครูต้องการ คือ การได้รับโอกาสในการตัดสินใจได้ ควบคุมและกำหนดการทำงานของตนเองได้ รับ การพัฒนายกระดับความสามารถในการสอนและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

3. ความพึงพอใจในการทำงาน

ในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ซึ่งหากบุคคลมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำหรือมีเจตคติที่ดีต่องาน และหน่วยงานที่เขาทำอยู่แล้วก็จะแสดงออกโดยการร่วมมือและมีความตั้งใจในการทำงานให้แก่หน่วยงาน ซึ่งผลงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของแต่ละคนรวมทั้งเจตคติที่มีต่องานและหน่วยงาน ดังที่ เออร์บาช (Erbach. 1997 : 40) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารจะมีเจตคติที่ดีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู เมื่อปรากฏผลในทางปฏิบัติ เช่น ผลจากการที่ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน ก่อให้เกิดประโยชน์และงานบรรลุวัตถุประสงค์ และ เรย์ (Reyes. 1989 : 62–69) ได้ศึกษาพบว่า ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Organization commitment) และมีความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) โดยทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันสูง กล่าวคือ ถ้าหากข้าราชการมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ข้าราชการก็จะมีมีความพึงพอใจในงาน และมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานให้เห็นคุณค่าของงานที่มีความสุขสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน (Haksever, et al. 2000 : 226)

4. ความมีน้ำใจในการทำงาน

คลีคเกอร์ และ โลดแมน (Klecker & Loadman. 1998 : 4–10) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติบางประการของครูเช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เชื้อชาติ จำนวนปีที่มีประสบการณ์การสอน ระดับชั้นที่สอนกับระดับพลังอำนาจการทำงาน และวัดพลังอำนาจการทำงานใน 6 ด้าน ตามแบบวัดของชอร์ตและไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart. 1992 : 954) ผลการศึกษาพบว่า 1) ในด้านพลังอำนาจการทำงานของครูมีระดับพลังอำนาจการทำงานปานกลางค่อนข้างสูงในด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจผลกระทบและความเป็นอิสระในการทำงาน ด้านความสามารถ การปฏิบัติงานในหน้าที่ สถานภาพความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2) ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติบางประการของครูมีผลต่อระดับพลังอำนาจการทำงานไม่แตกต่างกันในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานหน้าที่ และประสบการณ์ด้านการสอนของครูแต่ระดับการสอนของครูจะมีผลต่อสถานภาพ ผลกระทบและความเป็นอิสระ

ในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูในระดับประถมศึกษาจะมีความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานสูงกว่าครูในระดับมัธยมศึกษา ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อม ซึ่ง เวสต์แมน (Weightman, 1999 : 137) ได้กล่าวว่า ความมีน้ำใจในการทำงานมีความสำคัญ มีน้ำใจไม่ตรีที่ดีต่อกันเป็นการเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับและชื่นชมในความสำเร็จของผู้อื่น เบอร์กวิสต์ (Bergquist, 1995 : 257) มีความห่วงใยรักสามัคคี คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน และให้ความช่วยเหลือให้เพื่อนร่วมงานในการทำงานต่าง ๆ จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน

5. ความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ชอร์ตและไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992 : 954) ได้ศึกษาพลังอำนาจในงานของครูในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้พื้นฐานทักษะความสามารถ สถานภาพ ความมีอิทธิพล ความเป็นอิสระในการทำงาน การมีอำนาจควบคุมงานของตนเอง ความรับผิดชอบในหน้าที่ การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลกระทบที่ครูมีต่อสถานศึกษา การมีทางเลือกปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สมรรถภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีพลังอำนาจการทำงานระดับสูง เรียงตามลำดับจากมากมี 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) คือ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของสถานศึกษา 2) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Professional growth) คือ ครูมีโอกาสที่จะพัฒนาขยายโลกทัศน์ เพิ่มความรู้ ทักษะความสามารถของตนในการทำงาน 3) สถานภาพ (Status) คือ ครูได้รับความเคารพ เชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน 4) สมรรถภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Self-efficacy) คือ ครูมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ให้บรรลุสำเร็จ 5) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) คือ ครูมีอิสระในการตัดสินใจ ในการควบคุมงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ 6) ผลกระทบที่ครูมีต่อสถานศึกษา (Impact) คือ ครูมีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินงานของสถานศึกษาซึ่ง ไรท์ซัค (Reitzug, 1994 : 292) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของครูได้เปลี่ยนแปลงวิธีการจากการบอกให้ปฏิบัติตามเป็นการจัดสภาพที่เอื้อให้เกิดการปฏิบัติ ให้การสนับสนุนและนำความคิดเห็นของครูสู่การปฏิบัติให้เห็นจริง ดังนั้นวิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ในทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของครูและบุคลากร ได้แก่ 1) การสนับสนุน (Support) ทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงาน สนับสนุนให้มีสิทธิมีเสียง แสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์ ขณะที่ผู้บริหารต้องรับฟังและเคารพในความคิดเห็นนั้น ๆ สนับสนุนความเชื่อมั่นในตนเองของครู ให้กำลังใจในการฟันฝ่าอุปสรรค ทำความหวังให้เป็นจริง ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน ให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นให้ครูรู้ทิศทางการพัฒนาและค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนา การทำงาน พัฒนาตนเองและทีมงาน 2) การอำนวยความสะดวก (Facilitation) ให้ความสำคัญในทุกสิ่งรอบด้านที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน จัดสภาพแวดล้อมให้ครูได้ทำงานเต็มกำลังความสามารถ กระตุ้นให้ครูใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักวิชา

เป็นจุดเริ่มของการพัฒนางาน พัฒนาตนเอง ให้ครูมีทางเลือกในการทำงาน ผู้บริหารต้องใส่ใจกับอำนาจความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันในหมู่บุคลากร 3) การนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นจริง (Possibility) ให้ครูได้ปฏิบัติตามความคิด หรือทำความคิดของครูให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ พัฒนาครูให้ก้าวหน้าสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ สามารถค้นคว้าวิจัย สามารถสร้างนวัตกรรม ผลงานที่เป็นแบบอย่างและถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้กับศิษย์และเพื่อนร่วมงานได้ และสามารถดำรงตนเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี (สมชาย บุญศิริเกษัง. 2545 : 16 ; อ้างอิงจาก Blase & Blase. 1994 : Empowering Teachers : What Successful Principals Do. p.7 ; Eden & Huseham. 1996 : Action Research for the Study for the Study of Organizations,” in Studying Organization : Theory & Method. p.276 ; Avalos. 1997 : “Professionalism and Empowerment of Teachers : Views And Experiences,” In Teachers, Teacher Education and Training, Education Dilemmas : Debate and Diversity. p.77 ; Hodgetts & Luthans. 2000. International Management : Culture, Strategy and Behavior. p.573 ; Dalton, Elias & Wandersman. 2001 : Community Psychology : Linking Individuals and Communities. p.347)

สรุปความสำคัญของการเสริมพลังการทำงานของครู ที่แสดงให้เห็นปรากฏในรูปแบบต่อไปนี้

1. คุณภาพของผลงานที่มีผลต่อตนเองผู้รับการศึกษาและสถานศึกษา
2. ความเพียรในการทำงานการให้คำปรึกษา การแก้ปัญหา การถ่ายทอดความรู้
3. ความพึงพอใจในการทำงาน จากความอิสระในการคิดตัดสินใจควบคุมตนเองในการทำงาน
4. ความมีน้ำใจ ความห่วงใยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม พร้อมให้ความร่วมมือในการทำงาน
5. ความเชี่ยวชาญและความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

3.2 แนวคิดของการเสริมพลังการทำงานของครู

1. แนวคิดในหลักความสามารถ (Enablement) คือ เชื่อมั่นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น (Rue & Byars. 1995 : 230) จึงมีความพยายามใช้เทคนิควิธีรูปแบบต่าง ๆ ในการเสริมพลังของครูและบุคลากร (Konczak, Stelly & Trusty. 2000 : 302 ; Citing Conger & Kanungo. 1988 : Academy of Management Review, p. 471-482) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเอง (Bell & Gilbert. 1996 : 162) การเสริมพลังเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มคุณภาพผลงานของบุคคลและองค์กร (Wall & Rinehart. 1998 : 52) ความสามารถเป็นพลังที่เป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เช่น สามารถรับรู้คิดแก้ปัญหา

(Lampe & Parr. 1996 : 208) สามารถควบคุมตนเอง คาดหมายความสำเร็จ สามารถสร้างสรรค์ผลงาน (Kouzes & Barry. 1995 : 184 ; Fetterman. 1998 : 8) ความสามารถด้านการคิดแก้ปัญหา นอกจากจะเป็นพื้นฐานของการเสริมพลังแล้วยังเป็นพื้นฐานให้เกิดทักษะความสามารถอื่น ๆ เช่น ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ การคิดแก้ปัญหาที่มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1.1 ขั้นเข้าใจปัญหา เป็นการคิดวิเคราะห์ทำความเข้าใจตัวปัญหาที่แท้จริง

1.2 ขั้นค้นหาสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

1.3 ขั้นหาทางแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อปฏิบัติ เป็นการค้นหาวิธีแก้ปัญหาและเลือกวิธีที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ

1.4 ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหาเป็นการดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้

1.5 ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติการแก้ปัญหา

2. แนวคิดในหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ ครูได้รับความเชื่อถือว่าไว้วางใจในความสามารถที่จะวินิจฉัยตัดสินใจได้ดีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ จึงได้รับมอบอำนาจหน้าที่และมีอิสระในการปฏิบัติภาระหน้าที่ดังกล่าว การมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ครูได้แสดงพลังการทำงาน (Rue & Byars. 1995 : 230) การกระจายอำนาจการทำงานทางการบริหารการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541 : 91-92) ได้แก่

2.1 การแบ่งอำนาจ (Deconcentration) มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากศูนย์อำนาจกลางสู่หน่วยปฏิบัติงาน ให้มีอำนาจทำการเสมือนเป็นศูนย์อำนาจ

2.2 การมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่ศูนย์อำนาจกลางมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจไปยังหน่วยปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้ทำการแทนตามขอบเขตของอำนาจที่มอบให้

2.3 การให้อำนาจ (Devolution) เป็นการที่ผู้บริหารให้อำนาจการปฏิบัติ ตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้โดยสมบูรณ์ภายในขอบเขตของอำนาจที่ให้

2.4 การให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) เป็นการให้เอกชนมีอำนาจรับผิดชอบในการดำเนินการทั้งหมด การกระจายอำนาจเป็นการเสริมพลังที่ทำให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติมีพลังสามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Blase & Blase. 1994 : 137-138 ; Citing Tate. 1991 : A resource allocation perspective on teacher empowerment, paper)

3. แนวคิดในหลักการปฏิรูป (Reform) คือ ปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและองค์กรแบบต่อเนื่องให้สอดคล้องทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมพลังของบุคลากรและ

องค์กรในการทำงาน การปฏิรูปดังกล่าวต้องอาศัยการริเริ่มดำเนินการทั้งจากครูผู้บริหารและจากผู้บริหารไปสู่ครู ในลักษณะการประสานความร่วมมือ (Blase & Blase. 1994 : 137-138)

4. แนวคิดในหลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professionalization) คือ ให้การยอมรับครูในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบงานของตนเอง สามารถแปรเปลี่ยนพลังไปเป็นผลงาน เป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (Maxcy. 1991 : 160) ซึ่งในความเชี่ยวชาญก็ต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่จะประกอบวิชาชีพครู เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ (สำเร็จบุญเรืองรัตน์. 2539 : 3) ได้แก่

4.1 ด้านสติปัญญา ประกอบด้วย สามารถคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างดี

4.2 ด้านจิตใจ ประกอบด้วย การมีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอย่างสม่ำเสมอ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างของศิษย์และผู้อื่นได้ มีศรัทธาในความเป็นครู มีจรรยาแห่งวิชาชีพครู

4.3 ด้านร่างกาย ประกอบด้วย การมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์และแข็งแรง สามารถจะดำรงตนให้เหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและเทคโนโลยี

4.4 ด้านสังคม ประกอบด้วย การมีโลกทัศน์กว้างไกล สามารถประสานสัมพันธ์และปรับตัวในชุมชนที่ต้องปฏิบัติการ มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อสังคม

4.5 ด้านวิชาชีพประกอบด้วย การมีความรู้ของกลุ่มลึกในวิชาที่สอน สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาปัญญา จิตใจ ร่างกายและสังคมของศิษย์ สามารถคิดประดิษฐ์หรือปรับปรุงหลักสูตรสื่อการสอนทั้งที่เป็นวัสดุและภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถสร้างและเลือกใช้เครื่องมือตลอดจนการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

5. แนวคิดในหลักการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Participative ownership) คือ การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารสถานศึกษา เช่น การมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผลการทำงาน การปรับปรุงพัฒนาโครงการ กระบวนการทำงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้ครูเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในทางจิตวิทยาชุมชนให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการเสริมพลังการทำงาน (Suk Bling. 1998 : 25 ; Citing Kell. 1988) การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีโอกาสเลือกงานที่จะทำ ทำให้ใช้ความพยายามที่จะพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Cunningham & Gresso. 1993)

เบลส และเบลส (Blase & Blase. 1994 : 2) ให้ข้อสรุปว่า แนวความคิดของการเสริมพลังการทำงานของครู จะครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับครูดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของครู
2. การให้ครูสร้างโลกทัศน์ใหม่และปรับปรุงสภาพการทำงาน
3. การกำหนดโครงสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
4. การให้ครูมีสิทธิจัดการควบคุมดูแลภาระงานของตนเองเพิ่มมากขึ้น
5. การให้ครูมีความเป็นอิสระและได้แสดงความเชี่ยวชาญในการทำงาน

สรุปแนวคิดของการเสริมพลังการทำงานของครู คือ เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาเสริมพลังที่มีในครูให้เพิ่มมากขึ้น และนำพลังดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ซึ่งเหตุปัจจัย สภาพการณ์และวิธีการที่ช่วยเสริมพลังการทำงานของครูมีรากฐานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเหตุปัจจัย การจูงใจและระบบการบริหารจัดการ แนวความคิดหลักที่สำคัญของการเสริมพลังการทำงานของครูมาจากหลักความสามารถ หลักการกระจายอำนาจ หลักการปฏิรูป หลักการเป็นผู้เชี่ยวชาญ และหลักการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

3.3 หลักการและเป้าหมายของการเสริมพลังการทำงานของครู

หลักการเสริมพลังการทำงานของครู ของ เบลสและเบลส (Blase & Blase. 1994 : 52-55) มีดังนี้

1. เตรียมความพร้อมของครูและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูอย่างเท่าเทียมกัน
3. สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหาร
4. ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ
5. ให้โอกาสครูในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน
7. เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม
8. สร้างความเชื่อใจไว้วางใจในกันและกัน
9. รักษาความสัตย์ซื่อ เทียงธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ
10. ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน
11. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อครูเผชิญอุปสรรคปัญหา
12. สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
13. ให้ครูกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพความสามารถ

สรุปหลักการเสริมพลังการทำงานของครู ได้แก่

1. สร้างความตระหนักของครูให้สำนึกว่าครู คือ ผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง

2. เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานของครูและ
สร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อครูและสถานศึกษา

3. ส่งเสริมให้ครูได้ใช้ ได้แลกเปลี่ยนความคิด ได้แสดงออกและพัฒนาความรู้ทักษะ
ความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน

4. ให้สามารถยึดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูเพื่อให้
สอดคล้องกับสภาพการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม

5. ให้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของครู

6. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นข้อมูล ข่าวสารเพื่อการทำงาน

7. ให้ครูมีอิสระวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ

8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู การเรียนรู้จากกันและกัน การทำงานร่วมกัน
เป็นทีม

9. เตรียมความพร้อมของครูให้โอกาสการทำงานให้ทำงานที่สำคัญมีคุณค่างานที่ทำ
ทายความสามารถ

10. ยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมรับการตรวจสอบ
พร้อมที่จะช่วยเหลือ ขจัดปัญหาอุปสรรคและพัฒนางานสู่ความสำเร็จอย่างเป็นระบบ

11. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูอย่างเท่าเทียมกันในการทำงาน

12. สร้างความไว้วางใจ เคารพเชื่อถือในกันและกัน ทั้งในระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษา
และส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจของความเป็นทีมงาน

เป้าหมายของการเสริมพลังการทำงานของครู

การให้การศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้คุณธรรม ความรู้ความสามารถ มีอิสระทางความคิด
และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุด เพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความรู้ความคิด
ให้เข้ากับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ของชุมชนและสังคม ดังนั้นครูผู้ทำหน้าที่ให้
การศึกษาจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ความ
รับผิดชอบต้องพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
และส่วนตัวครูเองได้ก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ

โบลิน ฮักเซเวอร์ และแลชลีย์ (Bolin. 1989 : 82 ; Haksever, et. al. 2000 : 226 ; Lashley.
1997 : 132) จากภารกิจในงานการศึกษา การเสริมพลังการทำงานของครูจึงมีเป้าหมาย ดังนี้

1. ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติการกิจ กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งานและนวัตกรรม
ที่มีประโยชน์ทางการศึกษา

2. ปลุกจิตสำนึกพัฒนาศักยภาพของครูในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรักความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้ครูสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ครูมีความสุขและสนุกกับการทำงาน
5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของครูในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ
7. ให้ครูมีพลังอำนาจ ต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา
8. กระตุ้นให้ครูใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เกิดพลังสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

สรุปได้ว่า เป้าหมายการเสริมพลังการทำงานของครู ได้แก่ การทำให้ครูได้พัฒนาเพิ่มพูนพลังการทำงานในด้านต่าง ๆ และแสดงออกซึ่งศักยภาพพลังในการเพียรทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้วยความพึงพอใจเพื่อให้เกิดผลการทำงานที่มีคุณภาพ พัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ และพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงานของครู

การเสริมพลังเป็นกระบวนการที่ทำให้ครูมีพลังที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อครู และสถานศึกษา (Berger, McBreen & Rifkin. 1996 : 25 ; Lefrancois. 2000 : 20) การเสริมพลังเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ (Human needs) ความต้องการในการควบคุมและพัฒนาตนเอง (Self-control and self-development) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจกำหนดตนเอง (Self-determination) และการลงมือปฏิบัติ (Implementation) ของครูทุกคน ในสถานศึกษา (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998 : 6)

1. ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีของมาสโลว์ กล่าวถึง บุคคลมีความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Survival needs) ต้องการปัจจัยทางกายภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย ต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) ในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น (Love and belonging needs) จากบุคคลในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ต้องการฐานะทางสังคมและเกียรติยศ (Esteem or status needs) มีสถานภาพ มีความสำคัญในสถานศึกษา ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Needs for self-actualization) ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการค้นพบและพัฒนาศักยภาพ

ความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต (สุดา ทัพสุวรรณ. 2541 : 32-33) ความต้องการของบุคคลเป็นกลไกสำคัญกระตุ้นการเสริมพลังการทำงานของครู

2. ทฤษฎีการควบคุมตนเอง (Self-Control Theory)

ทฤษฎีการควบคุมตนเอง กล่าวถึง คุณลักษณะที่ปรากฏอันเนื่องมาจากพลังภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดการกระทำที่มีผลต่อการทำงานของครูและการใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ (Parker & Price. 1994 : 913 ; Citing Tannenbaum. 1986. International yearbook of organizational democracy for the study of participation, co-operation and power :volume III, the organizational practice of democracy) การกระทำที่แสดงว่าครูสามารถควบคุมตนเอง เช่น สามารถกำหนดวิถีชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจกระทำการใด ๆ อย่างมีเหตุผลมีจิตสำนึก สามารถแสดงออกซึ่งคุณค่าความสามารถที่มีอยู่ในตน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความอดทนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์ต่างๆ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงาน ทำให้งานบรรลุผลสมบูรณ์ (Kouzes & Barry. 1995 : 184) ความสามารถควบคุมตนเองของครูจึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของการเสริมพลังการทำงานของครู

3. ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง (Self-Development Theory)

ทฤษฎีการพัฒนาตนเองกล่าวถึง การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการค้นพบศักยภาพภายในตนเองของครูและมุ่งการพัฒนาศักยภาพความสามารถนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง (Self-development theory) ยอมรับในการพัฒนาศักยภาพ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของบุคคล ยอมรับในพลังอำนาจที่แท้จริงของครูที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Gutierrez, Parson & Cox. 1998 : 148 ; Citing Deming. 1984 : empowerment : A vehicle to peace.) การพัฒนาคือ การสร้างความเจริญ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลเป็นความเจริญ (เฉลียว บุรีภักดี. 2542 : 13) การพัฒนาตนเอง คือ การสร้างตนให้มีความเจริญ ซึ่งความเจริญดังกล่าวพิจารณาได้ 3 ลักษณะ (เฉลียว บุรีภักดี. 2542 : 8) ได้แก่

1. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ตั้งงามให้เกิดกับครู
2. การแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาที่เกิดกับครูและบุคคลอื่น
3. การรักษาสິงที่ดี คือ ยังคงรักษาคุณธรรมความดีของครูไว้ได้

ดังนั้นการพัฒนาตนเองของครู จึงเป็นการเสริมพลังการทำงานให้กับครูและสถานศึกษา

4. ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory)

ทฤษฎีการกำหนดตนเองมีความเชื่อพื้นฐานว่า ครูมีความต้องการในสิ่ง 3 สิ่ง (Borich & Tombari. 1995 : 242) ได้แก่

1. ครูต้องการมีความสามารถ (Competence needs) จึงมีการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่จุดหมาย
2. ครูต้องการมีสัมพันธ์ไมตรี (Relationship needs) ที่นำไปสู่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา
3. ครูต้องการความเป็นอิสระ (Autonomy needs) ในการริเริ่มการปฏิบัติสิ่งใหม่ในการควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของครู

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Deci & Ryan, 1985 : 32,38) จึงให้ความสำคัญ และกล่าวถึงครูว่า มีความสามารถในการคิดตัดสินใจกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสภาพการณ์ที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎี เน้นให้ครูมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่และสถานการณ์แวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของครูในหลาย ๆ ด้านมาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมาย ความต้องการและวางแผนการปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้ การใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้างจังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวสู่เป้าหมาย (Fetterman, 1998 : 8) การกำหนดตนเองเป็นการเสริมพลังการทำงานของครู ทำให้ครูรู้จักยึดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ

5. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย นอกจากความสามารถในการกำหนดตนเองแล้วครูยังต้องสามารถกำหนดเป้าหมายในการกระทำของตนให้ชัดเจน ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 126) กล่าวถึงเป้าหมายของครูไว้ว่า เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะใช้วิธีการใด ๆ ในการพัฒนาเสริมพลังให้กับครูหัวใจสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย คือการให้คุณค่าและการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของการกระทำของครูที่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกระทำของครูจึงเป็นไปในวิถีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายจึงเป็นเสมือนสื่อกลาง ประสานความปรารถนา ค่านิยม การตัดสินใจกับลักษณะงาน ข้อมูลป้อนกลับข้อมูล การชี้แนะ เป็นพลังการทำงานของครู ที่จะปรากฏผลเป็นระดับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย (Locke & Latham, 1990 : 108, 122-123) ลักษณะของเป้าหมายและสถานะที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติได้แก่

1. เป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ทำให้ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้ดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ
 2. เป้าหมายที่ยาก ที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง ทำให้ครูมีพลังและตั้งใจปฏิบัติดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย
 3. เป้าหมายที่ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนด จะส่งผลให้การปฏิบัติบรรลุผลความสำเร็จดีกว่าเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนกำหนด
 4. การได้รับข้อมูลป้อนกลับในเรื่องการบรรลุเป้าหมายการทำงานที่กำหนดจะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
 5. เป้าหมายที่ดีต้องกำหนดระยะเวลาของการบรรลุผลความสำเร็จและสามารถวัดได้
 6. การที่ครูเห็นคุณค่าและมีความผูกพัน ทুমทุกอย่างแท้จริงให้กับเป้าหมายที่กำหนด จะเสริมพลังการทำงานของครูไปได้ด้วยดี
 7. การได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่างๆในการปฏิบัติ จะช่วยเสริมพลังการทำงานของครูให้บรรลุเป้าหมายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
 8. ความเชื่อมั่นในความสามารถของทำให้ครูมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติสู่เป้าหมายที่กำหนด (Robbins & Coulter. 1999 : 494)
 9. ความตระหนักในหน้าที่ ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การช่วยกันจัดอุปสรรคปัญหาและมียุทธศาสตร์การทำงาน เป็นสิ่งส่งเสริมการบรรลุผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Hoy & Miskel. 2001 : 137) เป้าหมายความสำเร็จในการทำงานและการดำเนินชีวิต เป็นปัจจัยสำคัญของการเสริมพลังการทำงานของครู เพื่อก้าวไปให้ถึงเป้าหมาย (Scott. 1991 : 74-75)
6. ทฤษฎี วาย (Y-Theory) ของแมคเกรเกอร์
- ทฤษฎี วายกล่าวถึงคุณลักษณะของครูที่มีความต้องการได้รับโอกาสการทำงานต้องการมีผลงานความสำเร็จ (Garrison & Bly. 1997 : 113 ; Haksever, et al. 2000 : 229) และใช้ความพยายามควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจในการทำงาน ครูจะแสวงหาความรับผิดชอบสามารถจินตนาการ คิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและพัฒนางานการปฏิบัติของครูที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เช่น มีส่วนรับผิดชอบในการทำงาน บริหารจัดการการทำงานกันเองภายในทีมงาน รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างมาตรฐานการทำงาน ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ใส่ใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีระบบการแก้ปัญหา ทำสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน (Garrison & Bly. 1997 : 113)

7. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) ของ อัดัมส์ (J. Stacy Adams)

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1965 กล่าวว่า ครูสามารถรับรู้ได้ถึง การปฏิบัติที่ให้ความเท่าเทียมกันหรือไม่ ในการทำงานซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู นั้น ๆ และเป็นผลให้ครูสนองตอบต่อความเท่าเทียมกันที่ได้รับใน 3 ลักษณะ (Schultz & Schultz. 1998 : 246) ได้แก่

1. กระทำในสิ่งที่ดี (Benevolent)
2. เสียใจหรือสำนึกผิด (Equity sensitive)
3. เรียกร้องสิทธิ (Entitled)

ดังนั้น ครูจึงควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ที่เหมาะสมกับผลงานการปฏิบัติ หรือตามสถานภาพของครูที่ทุกฝ่ายยอมรับและได้รับการยอมรับ ในคุณค่าของความเป็นสมาชิก การให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Robbins & Coulter. 1999 : 494 ; Hoy & Miskel. 2001 : 143 ,157) การปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกันในด้านต่าง ๆ ตามที่ควรจะได้รับ ในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมพลังการทำงานของครู

8. ทฤษฎีการปฏิบัติ (Implementation Theory)

ทฤษฎีการปฏิบัติกล่าวถึง พลังอำนาจการทำงานจะเกิดได้ต้องอาศัยการปฏิบัติของครู เป็นสำคัญ (Levin. 1993 : 201) ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนเหตุปัจจัยเสริมพลังดังกล่าว หัวใจ สำคัญของการเสริมพลังการทำงานของครูในสถานศึกษา คือ ส่งเสริมความสามารถด้านต่าง ๆ ของครูและประสานให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีมงานอย่างเป็นระบบ มีวินัยได้ มาตรฐาน ด้วยความรับผิดชอบและทำให้ครูเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้นกระบวนการ บริหารและผู้บริหารต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้การพัฒนาและสร้างความเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการแสดงศักยภาพ พลังความสามารถของครูแทนการทำหน้าที่อย่างผู้คุมที่คอย ควบคุมบังคับให้ทำหรือเป็นผู้ชี้นำ (Banner & Gagne. 1995 : 70)

9. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory)

ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องและสนองตอบต่อความต้องการ แสดงออกซึ่งพลังของครูและมุ่งทำให้ครูพัฒนาพลังในการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการปฏิบัติทางการบริหารที่กระทำอย่างมีเป้าหมายหรือเจตนาที่ชัดเจนผ่านขั้นตอน การมีส่วนร่วม เช่น ผ่านการพิจารณารับฟังความคิดเห็น การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก่อนนำไป ปฏิบัติ การมีส่วนร่วมทางการบริหารมีหลายระดับ เช่นการมีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษา คอยสังเกตการณ์ติดตามผลงาน การมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการให้คำปรึกษาให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ สนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ การมีส่วนรับผิดชอบ ด้วยการมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจในการดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติการภารกิจต่าง ๆ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541 : 2-6) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อครู คือ การทำให้ครูหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่น ความผูกพันในภารกิจนั้น ๆ ทำให้ครูมีโอกาสดูแลใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์และทำงานด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของครู เช่น

1. มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
3. ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน
4. จัดสรรให้ครูได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน
5. ให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็น ความรู้ทักษะประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลสืบเนื่องทุกประเด็นที่กล่าวมาแล้วเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของครู (Weightman. 1999 : 136 ; Hilgert, Leonard & Haimann. 1995 : 263 ; Anderson. 1998 : 572 - 589 ; Madura. 1998 : 328)

10. ทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง (Empowerment Theory)

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังจากการศึกษาเอกสารผลงานที่เกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงานของครู นักการศึกษาในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้วิจัยพบว่านัยสำคัญของทฤษฎีการเสริมพลังแสดงให้เห็นว่า การเสริมพลังเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีการทำงาน สภาพการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อพลังอำนาจที่มีอยู่แล้วในบุคคลในระดับหนึ่ง พัฒนาเพิ่มพูนหรือพัฒนาเป็นพลังความสามารถด้านต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะแสดงผลปรากฏทางการคิด การกระทำและผลงานที่เป็นคุณประโยชน์กับครูและสถานศึกษา (Kaufmann. 1993 : 154 ; Berger, McBreen & Rifkin. 1996 : 9 ; Lashley. 1997 : 138 ; Gutierrez , Parsons & Cox. 1998 : 228 ; Sergiovanni & Starratt. 1998 : 85 ; Lefrancois. 2000 : 20)

11. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบ สำคัญสำคัญของทฤษฎีระบบที่เกี่ยวกับการทำงานของครู คือ ความเป็นหน่วยระบบ ความเป็นหน่วยทำงานภายในตัวเองของสิ่งหรือระบบทำงาน ระบบการทำงานดังกล่าวจะประกอบด้วย ส่วนปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยพื้นฐาน (Input) ส่วนกระบวนการ (Process) และส่วนผลผลิต (Output) ภายในขอบเขตหรือบริบทหนึ่ง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ

ในแต่ละส่วน จะประสานความสัมพันธ์เป็นระบบการทำงานของครูในสถานศึกษา (เจเลีย บูร์กาคี. 2542 : 9-10)

สรุป ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมพลังการทำงานของครู ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์ ทฤษฎีการควบคุมตนเอง ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเอง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน ทฤษฎีการปฏิบัติ ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง และทฤษฎีระบบ

3.5 กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครู

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครูตามแนวทางของ ปราวัต (Prawat. 1991 : 748-749) ได้แก่ การให้ครูมีอิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง มีสิทธิมีเสียงที่จะแสดงความคิดเห็น มีทางเลือกสำหรับเลือกปฏิบัติภาระงาน มีโอกาสแสดงความเชี่ยวชาญการทำงาน มีการประเมินการทำงานของตนเอง และมีทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน ในขณะที่ โจนส์และโคลเวอร์ (Goens & Clover. 1991 : 234-235) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า ควรให้ครูมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติภาระหน้าที่ในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับการศึกษา ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ให้ครูได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการทำงานตามความรู้ ทักษะความสามารถ ให้ครูสามารถยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถปรับตัวสำหรับปฏิบัติหน้าที่ การเสริมพลังด้วยการให้สามารถยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเป็นการให้สิทธิแก่บุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสมในสภาวะนั้น ๆ การปฏิบัติด้วยความยืดหยุ่นดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยข้อมูลที่ต้องรอบด้าน ในกรณีที่มีการปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดต้องได้รับการให้อภัย ให้ปรับปรุงแก้ไข (Clutterbuck & Kernaghan. 1994 : 163) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน จะมีความสมบูรณ์ต้องมีความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะการดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของครูไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา ครูจึงควรแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบ พร้อมให้มีการตรวจสอบผลการตัดสินใจของการกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุดตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากสถานศึกษาและสังคม (Sergiovanni. 1991 : 137)

วิทเกอร์และโมเสส (Whitaker & Moses. 1994 : 55) เสนอวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูโดยการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานภายในสถานศึกษา ให้ครูมีโอกาสดำเนินงานและภาวะผู้นำให้มีส่วนในการตัดสินใจ มีอำนาจควบคุมงานของตนเอง มีอิสระในการทำงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครูตามแนวทางของ เบลส และเบลส (Blase & Blase. 1994 : 1) ประกอบด้วย

1. การให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานสถานศึกษา
2. การให้ความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพของครู

3. การจัดโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการทำงานของครู
4. การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานของครูให้เพียงพอ
5. การสร้างบุคลิกภาพที่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน of ครู
6. การสร้างกำลังใจให้ครูใช้ความเพียรฟันฝ่าอุปสรรคการทำงาน
7. การยอมรับในคุณค่าผลการทำงาน of ครู
8. การฝึกอบรมให้ครูมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา
9. การส่งเสริมภาวะผู้นำ of ครู
10. การสนับสนุนให้ครูมีอิสระและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

กระบวนการเสริมพลังการทำงาน of ครูตามแนวทางของ อวาโลส (Avalos, 1997 : 77-81)

ประกอบด้วย

1. สร้างความตระหนักสำนึกในหน้าที่ครู ที่มีความสำคัญต่อการสร้างกำลังคนของชาติ
2. กำหนดอำนาจหน้าที่ที่มีผลเสริมสร้างคุณภาพการสอน การทำงาน of ครู ให้ครูได้ทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ที่จะสร้างงานที่มีคุณภาพ
3. ใช้การฝึกอบรมเสริมพลังการทำงาน of ครูในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
4. สร้างความร่วมมือระหว่างเพื่อนครู และระหว่างครูกับผู้บริหารในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงาน
5. สร้างสภาพและบรรยากาศของที่ทำงานให้เป็นสัดส่วนให้ครูเกิดความรู้สึที่ดี มีความสะดวก ปลอดภัยในการทำงาน

กระบวนการเสริมพลังการทำงาน of ครู ตามแนวทางของ เดย์ (Day, 1999 : 85)

ประกอบด้วย

1. การสร้างความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และสร้างความเสมอภาคในการทำงาน of ครู
2. การปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน
3. การให้ครูแสดงศักยภาพ ความสามารถทั้งในทางความคิดและการกระทำ
4. การให้ครูมีอิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง
5. การให้ครูสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
6. การยอมรับ ยกย่องชมเชย ให้รางวัลในผลงานความสำเร็จ
7. การให้โอกาสพัฒนาการทำงานร่วมกัน ให้เวลา วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล คำแนะนำในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน of ครู

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครูตามแนวทางของ แคนโพล (Kanpol. 1999 : 52)
ประกอบด้วย

1. การให้ครูมีอำนาจหน้าที่ มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. การให้ครูมีอิสระ ควบคุมงานในหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
3. การให้ความรู้เกี่ยวกับ เพศ เชื้อชาติ ชนชั้น วัฒนธรรม เพื่อให้ครูปรับปรุงหลักสูตร

การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียน

4. การให้ครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น สะท้อนภาพความเป็นจริงในการทำงาน
5. การให้ครูประเมินผลงานของตนเอง

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการเสริมพลังการทำงานของนักวิชาการหลายท่าน
ที่สอดคล้องกันเพื่อกำหนดการเสริมพลังการทำงานของครู ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงานของครู

การเสริมพลังการทำงาน	Bolin 1989	Goens 1991	Clover 1991	Prawat 1991	Morris 1993	Nunrery 1993	Whitaker 1994	Moses 1994	Blase 1999	Avalos 1997	Short 1998	Rinehart 1998	Brown 1998	Day 1999	Kanpol 1999
1. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การให้ความอิสระ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
3. การส่งเสริมความก้าวหน้า	✓	✓	✓	✓					✓		✓	✓		✓	✓
4. การพัฒนาความรู้ทักษะ	✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
5. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ		✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ	✓						✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
7. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	✓				✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	
8. การสร้างบรรยากาศ	✓	✓	✓						✓	✓				✓	✓
9. การส่งเสริมภาวะผู้นำ	✓						✓	✓	✓	✓				✓	✓
10. การสร้างขวัญกำลังใจ	✓								✓		✓	✓		✓	✓
11. การปรับปรุงและพัฒนา การทำงาน	✓	✓	✓						✓	✓				✓	
12. การสนับสนุนทรัพยากร	✓			✓					✓					✓	
13. การประเมินผล		✓	✓	✓											✓
14. การสร้างและพัฒนาเครือข่าย									✓	✓				✓	
15. การฝึกอบรม									✓	✓				✓	

สรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีการเสริมพลังการทำงานของครูซึ่งนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้สอดคล้องกันได้มากำหนดเป็นองค์ประกอบการเสริมพลังการทำงานของครูได้แก่

1. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน (Blase & Blase. 1994 : 1; Bolin. 1989:82; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
2. การให้ความอิสระ (Goens & Clover. 1991 : 233 ; Blase & Blase. 1994 :1 ; Bolin. 1989 : 82 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
3. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Goens & Clover. 1991 : 233 ; Blase & Blase. 1994 :1 ; Bolin. 1989 : 82 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
4. การพัฒนาความรู้ทักษะ (Blase & Blase. 1994 : 1 ; Bolin. 1989 : 82 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
5. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Goens & Clover. 1991 : 233 ; Blase & Blase. 1994 : 1 ; Bolin. 1989 : 82 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
6. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ (Whitaker & Moses : 1994:5 ; Blase & Blase. 1994 : 1 ; Bolin. 1989: 82)
7. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (Short & Rinehart ; Blase & Blase. 1994 : 1 ; Day. 1999 : 85)
8. การสร้างบรรยากาศ (Goens & Clover. 1991 : 233 ; Blase & Blase. 1994 : 1 ; Bolin. 1989: 82 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
9. การส่งเสริมภาวะผู้นำ (Blase & Blase. 1994 : 1 ; Bolin. 1989 : 82 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
10. การสร้างขวัญกำลังใจ (Blase & Blase. 1994 : 1 ; Bolin. 1989 : 82 ; Day. 1999 : 85 ; Kanpol. 1999 : 52)
11. การปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน (Goens & Clover. 1991 : 2 ; Blase & Blase. 1994 : 52 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85)
12. การสนับสนุนทรัพยากร (Blase & Blase. 1994 : 1 ; Bolin. 1989 : 82 ; Prawat. 1991 : 748 –749 ; Day. 1999 : 85)
13. การประเมินผล (Goens & Clover. 1991 : 2 ; Prawat. 1991 : 748–749 ; Kanpol. 1999 : 52)
14. การสร้างและพัฒนาเครือข่าย (Blase & Blase. 1994 : 52 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day. 1999 : 85)
15. การฝึกอบรม (Blase & Blase. 1994 : 52 ; Avalos. 1997 : 77-81 ; Day . 1999 : 85)

3.6 นโยบายและแนวทางการพัฒนาครู

กระทรวงศึกษาธิการ (2552 : 41-44) ได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำไปปฏิบัติในช่วงปี พ.ศ. 2551-2555 ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพครู เป้าหมาย

มีครูพอเพียงตามเกณฑ์ และมีคุณภาพที่จะจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน รวมทั้ง มีระบบการผลิตและพัฒนาครู เพื่อมุ่งส่งเสริมคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการพัฒนา การศึกษาโดยรวมของประเทศ

กลยุทธ์ 1 เร่งแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ปรับเกณฑ์กำหนดอัตราครู โดยกำหนดภาระ งานครูให้ชัดเจนและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนให้เหมาะสมเพียงพอและสนับสนุนให้มี อัตรากำลังครูตามเกณฑ์ที่กำหนดไม่ให้มีสถาบันใดขาดครู

กลยุทธ์ 2 ทบทวนระบบการผลิตและพัฒนาครูเพื่อมุ่งเสริมสร้างคุณภาพและตอบสนอง ความต้องการ พัฒนาการประจำการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ทั่วถึงต่อเนื่องและก้าวทันกับ การเปลี่ยนแปลงและความต้องการในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาการที่สอนไม่ตรงวุฒิให้ได้รับ การพัฒนาเชิงวิชาการ โดยให้สถาบันผลิตครูที่อยู่ทั่วประเทศดำเนินการและให้ทุนค่าใช่จ่าย ในการเรียนต่อหลักสูตรพิเศษ

กลยุทธ์ 3 พัฒนาระบบบริหารบุคลากรที่เชื่อมโยงกับผลงานด้านคุณภาพและให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ สร้างระบบจูงใจให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน โดยจัดให้ มีเงินวิทยพัฒน์สำหรับครูที่เข้ารับการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในหลักสูตร พัฒนาระบบ ประเมินสมรรถนะวิชาชีพ โดยเน้นความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ปรับระบบ การโยกย้าย แต่งตั้ง โดยเน้นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ให้รางวัลครูที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ยกกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู ให้เป็นที่ยอมรับและพัฒนา ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ให้จูงใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552 : 7-8) เป้าหมายในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยกกระดับ คุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ พัฒนาสมรรถนะครูอย่างเป็นระบบและเร่งพัฒนา ครู ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 : 18-19) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาการให้ มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงสามารถดึงผู้คนเก่ง คนดี มีใจรักวิชาชีพมา เป็นครูและสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานขณะเดียวกันสามารถพัฒนา ตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องมีสภวิชาชีพที่เข้มแข็งบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาครูให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553 : 9-27) ได้จัดทำเอกสารการวิจัยเกี่ยวกับ นโยบายในการพัฒนาครู จำนวน 2 เรื่องเกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครู งานวิจัยข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีกรอบทิศทางและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบที่ทำให้ครูมีศักยภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาการจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและเพื่อส่งเสริมพัฒนาและรักษามาตรฐานวิชาชีพครู

ข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 1 จัดระบบและกลไกในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพ สามารถ จัดการเรียนการสอน บริหารจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู

ข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 3 จัดระบบการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู

ข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 4 จัดระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู

2. รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการศึกษาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สภาพและปัญหาการพัฒนาครู นำสู่การพัฒนานโยบายการพัฒนาครูทางการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

นโยบายรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร (2554 : 1) ปฏิรูปครู ยกฐานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง โดยปฏิรูประบบการผลิตครูให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ สร้างแรงจูงใจให้คนเรียนดี และมีคุณธรรมเข้าสู่วิชาชีพครู ปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนครู พัฒนาระบบความก้าวหน้าของครู โดยใช้การประเมินเชิงประจักษ์ที่อิงจิตความ สามารถและวัดสัมฤทธิ์ผลของการจัดการศึกษาเป็นหลัก จัดระบบการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอย่างต่อเนื่องแก้ปัญหาหนี้สินครูโดยการพักชำระหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ตามนโยบาย แก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนของรัฐบาล พัฒนาระบบภูมิสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระจายครู ขจัดปัญหาการขาดแคลนครูในสาระวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษา

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

อดิพร ทองหล่อ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก การพัฒนารูปแบบมี 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล 3) สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล 4) ทดลองและศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล 5) ปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยพบว่า

1. ภายหลังการทดลองระยะที่ 1 อาจารย์กลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร คือ การยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง คือ การรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ภายหลังการทดลองระยะที่ 2 อาจารย์กลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยคุณลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่องานหรือองค์กร ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันองค์กรและความพึงพอใจในงานและด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง ได้แก่ การตระหนักในคุณค่าแห่งตนและการรับรู้ถึงการมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่าก่อนการทดลองและสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จรรุวรรณ ศิลปะรัตน์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบเสริมพลังการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นนักวิจัยของครูอนุบาล การพัฒนารูปแบบมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างและการพัฒนารูปแบบเสริมพลังการทำงาน 2) การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบเสริมพลังการทำงานโดยผู้เชี่ยวชาญ 3) การทดลองใช้รูปแบบเสริมพลังการทำงานและการประเมินคุณภาพของรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอนุบาลมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ตนเองเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นนักวิจัยทุกด้าน หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ครูอนุบาลมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการเสริมพลังการทำงานในตนเองหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. จากการประเมินตามสภาพจริง พบว่า ครูอนุบาลมีศักยภาพการเป็นนักวิจัยทุกด้าน และมีความสามารถเสริมพลังการทำงานในตนเองสอดคล้องกับการรับรู้ตนเอง

ประวิต เอราวรรณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ขั้นตอนในการวิจัย

มี 5 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา โดยการเข้าสู่สนามเลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้ร่วมศึกษาในโรงเรียนและศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของโรงเรียน 3) พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน เพื่อให้เป็นกระบวนการแทรกเสริมในโรงเรียน 4) ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น 5) ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) การวางระบบการทำงานใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (Dialog) เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้กับครู 6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการจำเป็นเหล่านี้มากำหนดเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ประกอบด้วยวิธีการแทรกเสริม 6 วิธีการแบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาในการทำงานการเสริมสร้างในระดับทีมงานใช้วิธีการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ในระดับโรงเรียนใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือและการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าพลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ คือ 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย 3) พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยขั้นตอนประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสาร 2) การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการศึกษาและ 3) การศึกษาเชิงปริมาณด้วยการสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ในแต่ละขั้นตอนได้นำไปใช้สนับสนุน ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละขั้นตอนของการวิจัยที่ต่อเนื่องตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสถิติวิเคราะห์ ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยเป็นรูปแบบกิจกรรมการบริหารและกิจกรรมที่ปรึกษา คือ มีบทบาท อำนาจหน้าที่ทั้งนโยบายและการให้คำปรึกษา

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงาน

กุลวดี มุทุมม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังในการทำงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โดยกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ 286 คน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมพลังในการทำงานของพยาบาลประจำการสะท้อนจากพลังแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยการเข้าถึงโครงสร้างที่มีการเสริมพลังของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลในระดับปานกลางเช่นกัน

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542 : 73-116) ได้ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล พบว่า การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาลกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมพลังอำนาจ ภายหลังจากทดลองสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมพลังอำนาจภายหลังจากทดลองมีการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ปฏิบัติงานตามปกติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ศิริรัตน์ จุลษร (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ทมาภรณ์ บุรณะสมภพ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจและการปรับเปลี่ยนความคิดต่อภาวะซึมเศร้าของภรรยาที่ถูกทารุณกรรม ผลการวิจัยพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะซึมเศร้าของภรรยาที่ถูกทารุณกรรมระหว่างก่อนได้รับโปรแกรมและหลังได้รับโปรแกรม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลทิพย์ ปานแดง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ป่วยและผู้ดูแลต่อพฤติกรรมการใช้ยาตามเกณฑ์การรักษาในผู้ป่วยจิตเภท ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการใช้ยาตามเกณฑ์การรักษาในผู้ป่วยจิตเภท หลังผู้ป่วยและผู้ดูแลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าก่อนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

กิบสัน (Gibson. 1993 : 54) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมพลังในตนเองของมารดาที่มีบุตรป่วยด้วยโรคเรื้อรัง โดยกลุ่มตัวอย่างคือมารดาที่มีบุตรป่วยด้วยโรคเรื้อรัง จำนวน 20 คน

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อบุคคลมีการเสริมพลังในตนเองแล้วจะให้ผลลัพธ์แก่ตนเองในลักษณะ การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้ มีความพึงพอใจในความสามารถของตน มีการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตน พลังการทำงานของ บุคลากร เป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การ เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องอาศัยกระบวนการของการมีส่วนร่วมเป็นหลักปฏิบัติสำคัญ การที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันรับผิดชอบในการควบคุมการทำงานและการปฏิบัติงานร่วมกัน จากการศึกษาพบว่าเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ องค์กร (Keller & Dansereau. 1995 : 127)

ลาสซิงเจอร์และฮาเวนส์ (Laschinger & Havens. 1996 : 27-35) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการเสริมพลังในงานและการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง จำนวน 127 คน ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมพลังในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงต่อ การปฏิบัติงานของพยาบาล

เดย์ (Day. 1999 : 86) จากการศึกษาพบข้อมูลที่แสดงว่า การกระทำของผู้บริหารที่ช่วย เสริมพลังการทำงานของบุคลากร ได้แก่ เชื่อมั่นในพลังอำนาจของบุคลากรและให้บุคลากรได้มี โอกาสใช้พลังอำนาจนั้น สร้างศรัทธาในกันและกันให้การปกป้องช่วยเหลือ สร้างความรักใน ศักดิ์ศรีและการเสียสละ สร้างความสมานฉันท์ร่วมกันทำงาน สร้างผลงานที่มีคุณค่า ให้โอกาสกับ ความมั่นใจของบุคลากรที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ให้บุคลากรทำในสิ่งที่จริงใจได้ ไม่จำเป็นต้องดีที่สุดใน ส่งเสริมภาวะผู้นำให้โอกาสแสดงออกในความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ การทำงาน ให้โอกาสการตรวจสอบประเมินการทำงานด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อม การทำงานที่ให้ความเป็นอิสระและมีกระบวนการควบคุมตนเอง

มูลี สมิท และสันการัน (Mouly, Smith & Sankaran. 1999 : 125-127) จากผลการศึกษา การเสริมพลังการทำงานของบุคลากรในองค์กร พบว่า ปัจจัยและสภาวะแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ ในการเสริมพลังการทำงาน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่
 - 1.1 การมีเป้าหมายของงาน เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
 - 1.2 บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ภารกิจที่ชัดเจน เข้าใจการทำงานตรงกัน
 - 1.3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง
 - 1.4 ระดับการบังคับบัญชาชั้นกระชั้น

1.5 ฝ่ายบริหารสนับสนุนปัจจัยการทำงานแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมเพียงพอและพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานและการแก้ปัญหา

1.6 ให้การฝึกอบรมทักษะความสามารถ และมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและทั่วถึงในคำสั่งปฏิบัติต่าง ๆ

1.7 มีข้อมูลป้อนกลับอย่างเพียงพอ

1.8 บุคลากรมีความเชื่อถือไว้วางใจ ส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน เปิดเผยจริงใจ และตระหนักในความสำคัญของส่วนรวม

1.9 การให้รางวัล การยกย่องชมเชยเป็นไปอย่างเหมาะสม

1.10 บุคลากรศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา เรียนรู้จากข้อผิดพลาด จากการทำงานและมองการณ์ไกลถึงอนาคตทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

2. สภาพแวดล้อมที่ช่วยเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ได้แก่

2.1 สภาพการปฏิบัติงาน ทีมงานมีความมุ่งมั่นก้าวไปข้างหน้า บุคลากรได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2.2 บุคลิกภาพของบุคลากร บุคลากรมีความคาดหวังในการทำงานสามารถคิดวิเคราะห์มีประสบการณ์ มีความเต็มใจ เพียรพยายาม ตั้งใจทำงาน

2.3 ความสัมพันธ์ภายในองค์กร และระหว่างองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรระดับของความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรระหว่างองค์กร

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงานของครู

เทวี พรหมมินตะ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลของการเสริมพลังของครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิด ความร่วมมือ : การออกแบบด้วยวิธีผสมผสานมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. สำรวจสภาพการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

2. เสริมพลังให้กับครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดความร่วมมือ

3. ศึกษาผลของการเสริมพลังการทำงานให้กับครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ในการทำวิจัย ร้อยละ 66.84 โดยครูที่เคยทำวิจัยมีประสบการณ์การฝึกอบรมการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ร้อยละ 81.98 และมีความต้องการฝึกอบรม ร้อยละ 56.57 กระบวนการ

เสริมพลังครูใช้วิธีการบรรยายให้ความรู้และการสนับสนุน ส่งเสริมให้ความช่วยเหลือครูในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการวิจัยจากกรณีศึกษาพบว่า หลังการเสริมพลังครูในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาทำวิจัยมากกว่าร้อยละ 50

พรทิพย์ โภไคยอุดม (2544 : 108-111) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมพลังอำนาจด้วยการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนในพื้นที่ท้องถื่นการบริหารส่วนตำบลภาคกลาง พบว่าในพื้นที่ท้องถื่นการบริหารส่วนตำบล ชั้น 1 ชั้น 3 ชั้น 5 ประชาชนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มีความรู้ ได้รับข้อมูลข่าวสาร โดยครูศูนย์การเรียนชุมชนควรมีนุชยสัมพันธ์ดีและเทคนิควิธีการสอนนอกระบบโรงเรียนในศูนย์การเรียนชุมชนที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลครูศูนย์การเรียนชุมชนและประชาชนมีความเห็นตรงกันว่าช่วยเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้เรียนเพื่อการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน คือ การมีส่วนร่วมในชั้นเรียน การฝึกอบรม

สมชาย บุญศิริเกสัช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 พบว่า

1. ปัจจัยพื้นฐานของครูในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานและพลังอำนาจ การทำงานของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา 8 อยู่ในระดับดี

2. พลังอำนาจการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับทุกด้านในปัจจัยพื้นฐานของครูและทุกด้านในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา

3. ปัจจัยพื้นฐานของครูโดยรวมทุกด้านสามารถอธิบายความแตกต่างของพลังอำนาจการทำงานของครูได้เกินกว่า 50% ทั้งในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองและในเขตอำเภอรอบนอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าปัจจัยพื้นฐานของครูมีผลต่อพลังอำนาจการทำงานมาก

4. โรงเรียนในเขตอำเภอเมือง พบว่า เฉพาะกระบวนการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบเท่านั้น ที่สามารถเพิ่มพลังอำนาจการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนโรงเรียนในเขตอำเภอรอบนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าปัจจัยพื้นฐานของครูมีผลต่อพลังอำนาจการทำงานมาก กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทั้งหมดซึ่ง ได้แก่ กระบวนการทำงานอย่างมีอิสระ กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และกระบวนการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบต่างก็สามารถอธิบายพลังอำนาจในการทำงานเพิ่มได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อรวมโรงเรียนทั้งหมดของการวิเคราะห์เข้าด้วยกัน ผลที่ได้เป็นเช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ของโรงเรียนในเขตอำเภอรอบนอก คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทั้ง 3 กระบวนการ สามารถเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะ

กระบวนการด้านการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ สามารถอธิบายพลังอำนาจการทำงานของครูได้มากกว่ากระบวนการอื่น ๆ

ปิยธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 2 มิติ (กระบวนการและผลลัพธ์) 13 องค์ประกอบ 102 ตัวบ่งชี้ จัดอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน การสร้างภาวะผู้นำการสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความอิสระการให้โอกาสการมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้การสนับสนุนและความรู้สึกมีคุณค่าในตน ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีค่า $\chi^2=27.51$, $df=61$, $p=1.00$, $GFI=1.00$, $AGFI=0.99$, $CFI=1.00$, $RMR=0.01$, $RMSEA=0.00$ แสดงว่า โมเดลตัวบ่งชี้ร่วมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความตรงเชิงโครงสร้าง

ซอร์ท และไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart. 1992 : 954) ได้ศึกษาพลังการทำงานของครูในสถานศึกษา พบว่า พลังการทำงานของครูในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้พื้นฐาน ทักษะความสามารถ สถานภาพ ความมีอิทธิพล ความเป็นอิสระในการทำงาน การมีอำนาจควบคุมงานของตนเอง ความรับผิดชอบในหน้าที่ การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลกระทบที่ครูมีต่อสถานศึกษาการมีทางเลือกปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สมรรถภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีพลังอำนาจการทำงานระดับสูงเรียงตามลำดับจากมากมี 6 ด้าน ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) คือ ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของสถานศึกษา
2. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Professional growth) คือ ครูมีโอกาสที่จะพัฒนาขยายโลกทัศน์ เพิ่มความรู้ ทักษะความสามารถของตนในการทำงาน
3. สถานภาพ (Status) คือ ครูได้รับความเคารพเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน
4. สมรรถภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Self-efficacy) คือ ครูมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ
5. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) คือ ครูมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการควบคุมงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
6. ผลกระทบที่ครูมีต่อสถานศึกษา (Impact) คือ ครูมีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินงานของสถานศึกษา

นอกจากนี้ ซอร์ท และไรน์ฮาร์ท ได้เสนอแนะให้มีการศึกษาสิ่งที่มีผลในการเสริมพลังการทำงานในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น บรรยากาศการทำงาน (Climate) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ความเข้มแข็งขององค์กร (Organizational health) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา (Restructured school)

ซอร์ท และเกียร์ (Short & Greer. 1997 : 184) ได้ศึกษาการเสริมพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร พบว่า วิธีเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้ออกาสการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งคณะทำงาน การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ระยะเวลาของการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ และจากรายงานผลการศึกษาวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมไอโอวาของ ลอยเซน (Looyesen. 1998 : 1) พบว่า โรงเรียนมัธยมไอโอวาใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นวิธีการเสริมพลัง โดยให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้ การเลือกเอกสาร สื่อวัสดุการเรียนการสอน จัดหลักสูตร กำหนดระเบียบวินัยของนักเรียนจัดชั้นเรียน สร้างและพัฒนาทีมงานบริหาร กำหนดและประชาสัมพันธ์นโยบายของโรงเรียน

ซอร์ท เกียร์ และเมลวิน (Short, Greer & Melvin. 1994 : 39-49) ได้ศึกษาการสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ 9 โรงเรียนซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าจ้าง งบประมาณและหลักสูตรที่ใช้ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน การช่วยเหลือให้ครูได้เรียนรู้การตัดสินใจและรับผิดชอบงาน รวมถึงการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันในกลุ่มครูและระหว่างโรงเรียน ผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า มีจำนวน 6 โรงเรียน ที่มีความเข้าใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจและมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการบริหารงานและวัฒนธรรมในการทำงานได้อย่างชัดเจน แต่อีก 3 โรงเรียนที่เหลือ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการบริหารงานได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในโรงเรียนอย่างชัดเจน จัดโครงสร้างแบบเปิด สร้างการมีส่วนร่วมของครูและมีการจัดคณะกรรมการครูขึ้นมาดูแลการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป คือการสื่อสารในโรงเรียนที่เป็นระบบมากขึ้น ลดปัจจัยที่เป็นความขัดแย้ง มีการตัดสินใจร่วมกันและให้ความไว้วางใจและลดการควบคุมการปฏิบัติงานลง

ไรซ์และชไนเดอร์ (Rice & Schneider. 1994 : 43-54) ได้ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของครูที่เกิดขึ้น จากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระหว่าง ปี ค.ศ. 1980 - 1991 ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า การที่ครู

ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ครูที่ได้แสดงออกถึงระดับความต้องการและการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ระดับความสนใจและความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจของครูมีการเปลี่ยนแปลง ครูมีการรับรู้ในผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจเพิ่มขึ้นและความพึงพอใจในงานของครูได้รับการพัฒนา

ไรท์ซัค (Reitzug, 1994 : 292) ได้ศึกษาการเสริมพลังการทำงานของครู พบว่า การเสริมพลังการทำงานของครูได้เปลี่ยนแปลงวิธีการจากการบอกให้ปฏิบัติมาเป็นการจัดสภาพที่เอื้อให้เกิดการปฏิบัติ ให้การสนับสนุนและนำความคิดเห็นของครูสู่การปฏิบัติให้เห็นจริง ดังนั้นวิธีการที่ผู้บริหารนำมาใช้ในทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร ได้แก่

1. การสนับสนุน (Support) ทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงาน สนับสนุนให้มีสิทธิมีเสียง แสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์ ขณะที่ผู้บริหารต้องรับฟังและเคารพในความคิดเห็นนั้นๆ สนับสนุนความเชื่อมั่นในตนเองของครู ให้กำลังใจในการฟันฝ่าอุปสรรคทำความหวังให้เป็นจริง ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน ให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ให้ครูรู้ทิศทางการพัฒนาและค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาการทำงาน พัฒนาตนเองและทีมงาน

2. การอำนวยความสะดวก (Facilitation) ให้ความสำคัญในทุกสิ่งรอบด้านที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้ครูได้ทำงานเต็มกำลังความสามารถ กระตุ้นให้ครูใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักวิชา เป็นจุดเริ่มของการพัฒนางานพัฒนาตนเอง ให้ครูมีทางเลือกในการทำงาน ผู้บริหารต้องใส่ใจกับอำนาจความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันในหมู่บุคลากร

3. การนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นจริง (Possibility) ให้ครูได้ปฏิบัติตามความคิดหรือทำความคิดของครูให้เป็นจริงในทางปฏิบัติ พัฒนาครูให้ก้าวหน้าสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ยู ยุน (Yueh-Yun, 1994 : 239) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมพลังความพึงพอใจในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของโรงเรียนรัฐบาลโดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ครู 1,114 คน จากโรงเรียนรัฐบาล 39 แห่งในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายการได้รับการเสริมพลังของครูได้และการได้รับการเสริมพลังก็สามารถทำนายความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นต่อองค์กร

เออร์บาช (Erbach, 1996 : 1) ได้ศึกษาเจตคติผู้บริหารที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู พบว่า ผู้บริหารจะมีเจตคติที่ดีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู เมื่อปรากฏผลในทางปฏิบัติ เช่น ผลจากการที่ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานก่อให้เกิดประโยชน์และงานบรรลุวัตถุประสงค์

รัสเซลล์ และไรน์ฮาร์ท (Russell & Rinehart. 1997 : 24-28) ได้ศึกษาการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีรูปแบบการตัดสินใจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่บริหารงานโดยมีและไม่มีคณะกรรมการโรงเรียนจากการศึกษาใน 93 โรงเรียนจากทั้งหมด 120 โรงเรียนในรัฐเคนทักกี สหรัฐอเมริกาซึ่งในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับกรรมการโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญให้ครูโดยการฝึกอบรมในด้านทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสอนและทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็น การศึกษาครั้งนี้ใช้ประสบการณ์สอนของครูที่ร่วมทำงานกับคณะกรรมการเป็นตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตามที่เป็นมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 6 มิติ คือ การตัดสินใจสถานภาพในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง อิสระในการทำงาน และผลกระทบจากงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยกรรมการโรงเรียนมีความเกี่ยวพันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงกว่าครูในโรงเรียนที่ไม่มีกรรมการโรงเรียนส่วนตัวแปรตามที่เหลือไม่พบความแตกต่าง

คลีคเกอร์และโลดแมน (Klecker & Loadman. 1998 : 4-10) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจการทำงานของครูกับคุณสมบัติบางประการของครู เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เชื้อชาติ จำนวนปีที่มีการสอน การสอน ระดับชั้นที่สอน กับระดับพลังอำนาจการทำงานและวัดพลังอำนาจการทำงานใน 6 ด้านตามแบบวัดของซอร์ทและไรน์ฮาร์ท ซึ่งได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลเกี่ยวข้องกับการทำงานของครูโดยตรง
 2. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ครูรับรู้วิถีความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองในทางวิชาชีพ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
 3. สถานภาพ ครูได้รับการยอมรับ ได้รับความเชื่อถือ ในความรู้ ทักษะความสามารถ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
 4. ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ครูมีความรู้ ทักษะความสามารถที่จะช่วยนักเรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนประสบความสำเร็จทางการเรียน
 5. ความเป็นอิสระในการทำงาน ครูมีอิสระในการตัดสินใจและควบคุมการทำงานของตนเอง
 6. ผลกระทบ ครูมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา
- ผลการศึกษาของ คลีคเกอร์ และ โลดแมน พบว่า
1. ในด้านพลังอำนาจการทำงานของครู

1.1 ครูมีระดับพลังอำนาจการทำงานปานกลางค่อนข้างสูง ด้านความสามารถ การปฏิบัติงานในหน้าที่ สถานภาพและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตามลำดับ

1.2 ครูมีระดับพลังอำนาจการทำงานปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ผลกระทบและความเป็นอิสระในการทำงาน

2. ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัตินางประการของครูกับพลังอำนาจการทำงาน

2.1 คุณสมบัตินางประการของครูจะมีผลต่อระดับพลังอำนาจการทำงานไม่แตกต่างกัน ในด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่

2.2 ครูเพศชายจะมีโอกาสก้าวหน้าในทางวิชาชีพมากกว่าครูเพศหญิง

2.3 ระดับการสอนของครูจะมีผลต่อ สถานภาพ ผลกระทบ และความเป็นอิสระ ในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูในระดับประถมจะมีความรู้สึกเป็นอิสระในการทำงานสูงกว่า ครูมัธยม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อม

2.4 ประสิทธิภาพด้านการสอนของครูจะมีผลต่อระดับพลังอำนาจการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

คลีคเกอร์ และ โลดแมน (Klecker & Loadman. 1998 : 10-13) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู เฉพาะในระดับประถมศึกษาใน 6 ด้านตามแบบวัดของ ซอร์ท และ ไรน์ฮาร์ท พบว่า

1. ด้านที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในระดับสูง ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ในวิชาชีพ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และสถานภาพ

2. ด้านที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้าน ผลกระทบ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ และความเป็นอิสระในการทำงาน

3. สำหรับคุณสมบัติเกี่ยวกับอายุ ประสิทธิภาพการสอน จะมีผลไม่แตกต่างกัน ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในแต่ละด้าน

4. ครูเพศหญิงจะมีระดับพลังอำนาจการทำงานเพิ่มสูงกว่าครูเพศชาย

คลีคเกอร์และ โลดแมน (Klecker & Loadman. 1998:2) ได้ศึกษาเอกสารรวบรวม องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีการกล่าวถึงไว้ดังนี้

1. ความพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน

2. การมีอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ

3. การวางแผนกำหนดหลักสูตรหรือแผนการเรียน

4. การร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่

5. การตัดสินใจ

6. ผลกระทบที่ครูมีต่อสถานศึกษา
7. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
8. ความรู้ของครูมืออาชีพ
9. ความรับผิดชอบในหน้าที่
10. ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่
11. ความมีศักดิ์ศรี
12. สถานภาพในสถานศึกษา
13. ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ

บาร์บารา แอนด์ แจ็กสัน ครอสแลนด์ (Barbara Ann Jackson Crossland. 2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูความรับผิดชอบของครูที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอีกทั้งยังส่งผลต่อบรรยากาศการเรียนการสอนและช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในตนเองเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า ขั้นตอนของรูปแบบส่วนใหญ่มีการดำเนินงาน 3, 4 และ 5 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนที่ดำเนินสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) การออกแบบ/การสร้างแบบ/การพัฒนา 2) การตรวจสอบ/ทดสอบรูปแบบ 3) ทบทวน/ประเมิน/ปรับปรุง 4) ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 5) วิเคราะห์องค์กรและสภาพปัญหา 6) การสรุปและนำเสนอรูปแบบ

สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขั้นตอนของรูปแบบที่มีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมกับงานวิจัยครั้งนี้ มี 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนารูปแบบ 2) ตรวจสอบรูปแบบ 3) ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบ ในส่วนขององค์ประกอบการเสริมพลังการทำงานของครู ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการเสริมพลังการทำงานที่มีความสอดคล้องกันและได้กำหนดองค์ประกอบการเสริมพลังการทำงานของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ 1.1 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 2) การปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษา 2.1 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน 2.2 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 2.3 การส่งเสริมภาวะผู้นำ 2.4 การมีส่วนร่วมตัดสินใจ 3) การปรับปรุงระบบการทำงานของสถานศึกษา 3.1 การให้ความอิสระ 3.2 การสร้างบรรยากาศ 3.3 การสร้างขวัญกำลังใจ 3.4 การสนับสนุนทรัพยากร 3.5 การสร้างและพัฒนาเครือข่าย 4) การฝึกอบรมและพัฒนา 4.1 การส่งเสริมความก้าวหน้า 4.2 การพัฒนาความรู้ ทักษะ 4.3 การฝึกอบรม 5) การประเมินผลและปรับปรุง 5.1 การประเมินผล 5.2 การปรับปรุงและพัฒนากการทำงาน