

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ดังนั้นผู้ศึกษาค้นคว้าจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ
 - 1.1 ความหมายของความต้องการ
 - 1.2 ความหมายของความต้องการจำเป็น (NEEDS)
2. แนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจ
 - 2.1 ความหมายของพลังอำนาจ
 - 2.2 ประเภทของพลังอำนาจ
 - 2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของพลังอำนาจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
 - 3.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
 - 3.2 แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
 - 3.3 ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
 - 3.4 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
 - 3.5 ความจำเป็นในการเสริมสร้างในการทำงาน
 - 3.6 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
 - 3.7 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

ผลการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการศึกษาและมีความสอดคล้องกับแนวคิดของชอร์ตและเกรียร์ (Short & Greer) ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวคิดตั้งที่ปรากฏ

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ

1. ความหมายของความต้องการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ความต้องการว่า ความอยากได้ ใใคร่ได้ หรือประสงค์จะได้ และเมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าวจะทำให้ร่างกายขาดสมดุลเนื่องจากมีสิ่งมากระตุ้น มีแรงขับภายในขึ้นมา ทำให้ร่างกายไม่อาจหยุดนิ่งต้องพยายามดิ้นรนและแสวงหาสิ่งที่ต้องตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ร่างกายมนุษย์ก็กลับสู่ภาวะสมดุลอีกครั้งหนึ่ง และก็จะเกิดความต้องการใหม่ ๆ ขึ้นมาทดแทน วนเวียนไม่มีที่สิ้นสุด ดังที่ Samuelson กล่าวว่า มนุษย์นั้นมีความเพียรพยายามทุกวิถีทางในอันที่จะบรรลุความต้องการที่ละขั้น เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นนั้นก็ลดความสำคัญจนหมดลงไปไม่มีแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่จะเกิดความต้องการและสนใจสิ่งใหม่อีก แต่ความต้องการขั้นต้น ๆ ที่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นแรกได้สูญเสียหรือขาดหายไป และความต้องการที่เคยมีความสำคัญจะลดความสำคัญลง เมื่อมีความต้องการใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่ นอกจากนั้นแล้ว Gilmer กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างเช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ด้วย เช่น การยอมรับนับถือ สถานภาพ การเป็นเจ้าของ ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามความต้องการเหล่านี้ยากที่จะได้รับการตอบสนองจนอิ่มและพอใจทั้ง ๆ ที่ก็ได้รับอยู่แล้ว (วารสารจิตระกูลสฤษดี, 2544, หน้า 14)

คนเราทุกวันนี้พยายามทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนทำงานเพื่อเงิน เพราะเงินคือสื่อกลางในการอำนวยความสะดวกและสามารถแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ได้ตามความต้องการ ถ้ามองให้ลึกลงไปอีกจะทราบว่าการทำงานมิใช่ทำเพื่อเงินเสมอไป เศรษฐีมีเงินจำนวนมากมหาศาลก็ยังคงทำงาน ดังนั้นเงินจึงเป็นเพียงเหตุผลหนึ่งเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่คนต้องการได้รับจากการทำงานซึ่งบางครั้งเงินก็ไม่อาจซื้อความต้องการบางอย่างได้ (วัฒนาพัชรานิช, 2545, หน้า 2)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความต้องการ คือ สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งที่เป็นที่ปรารถนาหรืออยากได้มาเพื่อตอบสนองความต้องการหรือตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ อย่างไม่มีสิ้นสุด

2. ความหมายของความต้องการจำเป็น (NEEDS)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีนักวิชาการกล่าวถึงเรื่องของความต้องการจำเป็น (Needs) ไว้หลายท่าน (Witkin, 1995) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นในบริบทของการประเมินความต้องการความจำเป็นนั้นมีความหมาย 2 นัยที่แตกต่างกัน นัยที่ 1 ความต้องการจำเป็นที่เป็นคำนามจะบ่งชี้ถึงความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพที่ปรารถนา หรือสภาวะที่ยอมรับได้ และสภาพที่เป็น

นิยามของความจำเป็นต้องใช้หลักของความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ปรารถนา แต่ในบางครั้งนิยามนี้สามารถที่จะปรับหรือขยายหรือกำหนดให้เฉพาะเจาะจงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนิยามของความจำเป็นอาจใช้แทนสภาพปัญหา โปรแกรม แนวทางการแก้ไขปัญหา ความปรารถนาก็ได้ (Witkin, 1984 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2539, หน้า 14)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นหมายถึง ความต้องการรับรู้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และปรารถนาที่จะหาแนวทางที่จะแก้ไขสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันตามความต้องการ

แนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจ

1. ความหมายของพลังอำนาจ

พลังอำนาจ (Power) เป็นความสามารถและศักยภาพของบุคคลที่เกิดจากการสร้างสมเพิ่มพูนโดยประสบการณ์และการเรียนรู้ ปฏิบัติจนเป็นคุณลักษณะที่มีพลัง ผลักดันทำให้เกิดการเคลื่อนที่ (Movement) หรือเปลี่ยนแปลงได้และกลายเป็นอิทธิพลส่งผลต่อบุคคลหรือสิ่งแวดล้อม จึงมีคำและความหมายที่คล้ายคลึงกัน คือ พลังอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) พลังอำนาจ หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดจากความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลที่เป็นผลมาจากพลังทางกายภาพและพลังทางจิตใจ รวมทั้งการใช้พลังทางปัญญาทำให้เกิดพลังอำนาจส่วนอิทธิพล คือ การส่งผลเกี่ยวเนื่องกันซึ่งเป็นผลมาจากการใช้พลังอำนาจ อย่างไรก็ตาม พลังอำนาจเกิดจากภายในบุคคลเป็นการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจนกลายเป็นอำนาจ เป็นคุณลักษณะของบุคคล (ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, 2549, หน้า 23)

2. ประเภทของพลังอำนาจ

พลังอำนาจจำแนกเป็นประเภทโดยอาศัยแหล่งที่มา 7 ประเภท (สุรพล รุ่งวิริยะวงศ์, 2548, หน้า 18) ดังนี้

2.1 อำนาจรางวัล (Reward Power) ผู้บริหารชอบให้รางวัลเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ โดยการให้รางวัล เช่น คำชมเชย ให้สิ่งของตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน จ่ายค่าตอบแทนสูงขึ้นให้การยอมรับยกย่องชมเชย รางวัลเกียรติยศ เป็นต้น การได้รับรางวัลเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงาน

2.2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้บริหารใช้ในการยับยั้งความพึงพอใจ หรือต้องผลักดันให้เปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ผู้บริหารต้องการ จึงต้องอาศัยกฎระเบียบ หรือข้อบังคับเพื่อให้การปฏิบัติของผู้ร่วมงานสำเร็จตามเป้าหมาย ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า “อำนาจการบังคับ”

2.3 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารมีตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย เช่น เป็นผู้บริหารสถานศึกษา เป็นประธานกรรมการ เป็นหัวหน้างาน เป็นต้น จึงทำให้เกิดการยอมรับโดยตำแหน่งหน้าที่ มีกฎหมายรองรับ ซึ่งผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปเป็นผู้แต่งตั้ง และมีการบังคับบัญชาเป็นชั้น ๆ ลงไปตามลำดับ ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ซึ่งได้กำหนดไว้ อำนาจของบุคคลที่เกิดจากบทบัญญัติและระเบียบต่าง ๆ นี้เรียกว่า อำนาจตามกฎหมาย

2.4 อำนาจอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่ผู้ร่วมงานอ้างอิง เกิดจากผู้บริหารมีคุณลักษณะพิเศษ เช่น ความสามารถหรือศักยภาพ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และมีคุณค่าทำให้ผู้ร่วมงานประทับใจ จึงนำไปอ้างอิงเพื่อให้ได้รับการยอมรับและเชื่อถือมากขึ้น โดยเฉพาะการอ้างอิงบุคคลที่คุ้นเคย รู้จักดี มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นการนำไปอ้างอิงแล้วทำให้มีอำนาจมากขึ้น อย่างเช่นการเขียนงานวิชาการใช้อำนาจอ้างอิงมาก

2.5 อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่มาจากการสร้างสมความรู้ การศึกษาค้นคว้า วิจัยสร้างองค์ความรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เป็นผู้รู้และเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับในความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคคล และได้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความสามารถ ความถนัดก็จะยิ่งทำให้เพิ่มความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น อำนาจดังกล่าวนี้เป็นอำนาจทางปัญญาเพราะต้องใช้ความรู้ความสามารถจนเป็นอำนาจเชี่ยวชาญได้

2.6 อำนาจเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความสามารถเชิงข้อมูลข่าวสาร สามารถตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศ จึงทำให้ปฏิบัติได้ถูกต้องแม่นยำ และน่าเชื่อถือ อำนาจเช่นนี้มาจากการใช้ทักษะความชำนาญด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสามารถเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบจำนวนมากเกินกว่าความสามารถที่บุคคลจำได้ ทั้งยังสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างกว้างขวางทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งยุคปัจจุบันเรียกว่า “ยุคไอซีที” (ICT-Information Communication Technology) ทำให้บุคคลและสังคมมีความเจริญก้าวหน้าทันสถานการณ์

2.7 อำนาจบารมี (Charismatic Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการปฏิบัติและสร้างสมความดี เพื่อความสุขแก่ตนเองและผู้อื่น ซึ่งอำนาจบารมีอาจบูรณาการมาจากอำนาจต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การใช้ตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย การได้รับการยอมรับจนเป็นที่ชื่นชมและได้รับการอ้างอิง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจนเป็นที่ยกย่อง จึงทำให้สิ่งสมมากขึ้นจนกลายเป็นอำนาจบารมี

อำนาจดังกล่าวทั้งเจ็ดประเภทเป็นประโยชน์และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการทำงานมาก ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานสามารถใช้พลังอำนาจให้เกิดคุณค่าต่อองค์การหรือหน่วยงาน พลังอำนาจอยู่ภายในตัวบุคคล เมื่อถูกนำมาใช้อย่างมีเหตุผลและเหมาะสมยิ่งทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนในองค์การต้องสร้างพลังอำนาจของตนเองเพิ่มขึ้นจนเป็นอำนาจขั้นสูงคืออำนาจบารมี

3. ความสำคัญและประโยชน์ของพลังอำนาจ

พลังอำนาจถูกนำไปใช้ตลอดเวลาของการดำรงชีวิต ตั้งแต่มีการปฏิสนธิจนกระทั่งหมดสภาพของพลังอำนาจ พฤติกรรมของบุคคลรวมไปถึงการปฏิบัติงานต้องใช้พลังกาย พลังใจ หรือพลังจิต และพลังทางปัญญา ทำให้งานประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพ พลังอำนาจทั้งสามส่วนนี้ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพของตนเองที่สามารถเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาไปในทิศทางของตนเองอย่างอิสระเสรี ยิ่งมีพลังอำนาจมาก ยิ่งทำให้บุคคลมีอิสระเสรีภาพ ขณะเดียวกันยังมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมรอบข้างด้วยเช่นเดียวกัน เสมือนพลังอำนาจของดวงอาทิตย์ที่มีพลังมหาศาล และทำให้จักรวาลต้องผันแปรตามไปด้วย พลังอำนาจของพระศาสดาทุกศาสนาทำให้คนทั้งโลกต้องมีวิถีชีวิตผันแปรตามคำสอน มีความเชื่อศรัทธา พลังอำนาจของ พระเจ้าแผ่นดินหรือผู้นำของประเทศ ทำให้ประชาชนเชื่อถือศรัทธา พลังอำนาจของครูและผู้บริหารสถานศึกษาทำให้นักเรียนเชื่อถือรักและเคารพ เป็นต้น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพลังอำนาจต้องถูกนำไปใช้ทุกสถานการณ์ ไม่จำกัดสถานที่ เวลา และบุคคล อย่างไรก็ตามการใช้พลังอำนาจที่ดีเหมาะสมกับบุคคล กาล และสถานที่ย่อมจะเกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม ถ้าใช้ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกกับบุคคล กาล และสถานที่ก็ย่อมเป็นอันตรายต่อตนเองและสังคมเช่นเดียวกัน จึงต้องใช้พลังอำนาจทางปัญญาให้มากที่สุดโดยการใช้การคิด วิเคราะห์ และการใช้เหตุผลคำนึงถึงคุณค่าก่อนการตัดสินใจใด ๆ (ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, 2549, หน้า 23)

กล่าวโดยสรุป พลังอำนาจมีการเกิดขึ้นและหมดไปขึ้นอยู่กับระยะเวลา กาลเวลาโดยมีหลักการดังนี้

1. พลังอำนาจเกิดจากการสร้างสมสามส่วนคือ พลังกาย พลังจิต และพลังปัญญา โดยการสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้

2. พลังอำนาจเริ่มต้นจากการกำเนิดของชีวิตและสิ้นสุดทางกายภาพ แต่จะเหลือเพียงพลังจิตและพลังทางปัญญา ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของพลังอำนาจบุคคล
3. พลังที่สำคัญสูงสุด คือ พลังอำนาจทางปัญญา อาศัยองค์ประกอบของพลังกายและพลังจิต เป็นพลังที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวและพัฒนา
4. การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะใช้แต่พลังกายอย่างเดียวไม่ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัย พลังจิตและพลังทางปัญญาประกอบด้วย
5. พลังอำนาจมีผลต่อการประพุดติและการปฏิบัติต่อตนเองและสังคม
6. การเพิ่มพลังอำนาจอาศัยการสร้างโดยเริ่มต้นจากตนเองไปสู่พลังอำนาจทางสังคม
7. พลังอำนาจต้องมีการเคลื่อนไหวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงทำให้มีพลังมหาศาล
8. การปฏิบัติทุกอย่างของบุคคลนำไปสู่การสร้างพลังอำนาจทั้งสิ้น
9. การเพิ่มพลังอำนาจต้องอาศัยความรู้ การฝึกปฏิบัติ การมีสมาธิตั้งใจแน่วแน่ในสิ่งที่พึงปฏิบัติ แล้วจะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตอันสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) มีความหมายต่างกันออกไปในแต่ละบริบทขององค์กร การมุ่งเน้น และศาสตร์ในสาขาที่มีการนำไปใช้ ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้รวบรวมและมีผู้กล่าวถึงต่อไปนี้ เน้นประเด็นที่เป็นสาระสำคัญของความหมายในทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่เป็นประเด็นสำคัญ มีดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยด้านความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจกันของครูและต้องอาศัยขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ โดยมีผู้บริหาร โครงสร้างและการบริหารจัดการ วัฒนธรรมการทำงาน ข้อมูล เทคโนโลยี ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสิ่งส่งเสริมสนับสนุน เอื้อประโยชน์มีกระบวนการทำงานที่ให้โอกาสครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วม ได้ทำงานอย่างมีอิสระ ได้แสดงภาวะผู้นำ ได้มีการเรียนรู้และ บุคลากรสามารถประเมินตนเอง และพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน สิ่งที่ต้องการจากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน คือ การทำให้ครูและบุคลากรมีพลังอำนาจที่เป็นพลังความสามารถทางการคิด ทางการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่เป็นคุณประโยชน์ และแสดงผลของพลังอำนาจให้ปรากฏเป็น คุณธรรมน้ำใจ ความเพียร

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน หมายถึง กระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ครูและบุคลากร ได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตนในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มสูงขึ้น และแสดงพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นผลทางการคิด เป็นพฤติกรรมการทำงาน หรือเป็นผลงาน ที่แสดงพัฒนาการของพลังความสามารถที่ก้าวหน้า ที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

2. แนวความคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร มีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ (Lashley, 1997, p. 138 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 19) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกิดกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านการจูงใจ บุคคลมีพลังอำนาจ ที่เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคคล (Haksever, et al., 2000, หน้า 226; McShane & Glinow, 2000, p. 116; Muchinsky, 2000, p. 414 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 19) นอกจากนี้ บุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้านต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงานที่จะทำให้เกิดประโยชน์ (Sergiovanni and Starratt, 1998, p. 85 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 19) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นคำที่สารานุกรมนิยามศัพท์ภาษาอังกฤษของเวบสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary, 1994, p. 468) ให้ความหมาย ไว้ 2 นัย ดังนี้ นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ นัยที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ พลัง

ในแต่ละสถานการณ์ (Sergiovanni and Starratt, 1998, p. 85 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 20) ธรรมชาติของพลังอำนาจเป็นพลังจากภายใน (intrinsic) ของบุคคล ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลและหน้าที่การงานในองค์การ เกิดเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรใน 4 ด้าน (DuBrin, 1998, p. 169; Konczak, Stelly and Trusty, 2000, p. 302; citing Thomas and Velthouse, 1990; Academy of Management Review, p. 15; 666–681 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 20) ได้แก่ 1) ด้านความหมาย (Meaning) ทำให้บุคลากรรู้คุณค่า ความหมาย เป้าหมายของงาน 2) ด้านสมรรถภาพ (Competence) ทำให้บุคลากรพัฒนาและเชื่อมั่นในความรู้ทักษะความสามารถที่จะทำงานบรรลุผลสำเร็จ 3) ด้านการคิดตัดสินใจกำหนดตนเอง (Self – determination) ทำให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง 4) ด้านผลกระทบ (Impact) ทำให้บุคลากรเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติบริหารจัดการและควบคุมผลของการทำงานในองค์การ พัฒนาการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคลากรแต่ละบุคคลมีลักษณะเช่นเดียวกับการเจริญเติบโตของทารกที่แบ่งเป็น 3 ระยะสำคัญ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541ค, หน้า 1) ดังนี้

1. ระยะที่ต้องพึ่งผู้อื่น (Dependence) ดังเช่นทารกที่ต้องได้รับการดูแลใกล้ชิดของผู้ปกครองบุคลากรก็เช่นกันเริ่มต้นการเรียนรู้เกิดพลังอำนาจการทำงานภายใต้สายงานการบังคับบัญชาที่ต้องได้รับการชี้แนะ
2. ระยะพึ่งตนเอง (Independence) เสมือนเป็นวัยที่ทำอะไรด้วยตนเองบุคลากรจะมีความเชื่อมั่น มีพลังอำนาจการทำงานและสามารถตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของตน

3. ระยะพึ่งพากันและกัน (Interdependence) เมื่อสังคมและองค์การต้องก้าวหน้าไปไม่มีใครทำทุกสิ่งได้โดยลำพัง บุคลากรและสังคมในองค์การต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันรวมพลังทุกด้านร่วมกันทำงาน

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร คือ การพัฒนาพลังอำนาจที่มีอยู่แล้วในตัวบุคลากรในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Gutierrez, Parsons and Cox, 1998, p. 228 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 20) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ใช้เหตุผล ควบคุมตนเอง มีความรักสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ (Komives, 1994, p. 223; Banner and Gagne, 1995, p. 70; Reynolds and Gutkin, 1999, p. 768 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 21)

จากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน และกลไกการจูงใจต่าง ๆ ที่ระบบบริหารจัดการดำเนินการปฏิบัติในองค์การทำให้เกิดการเสริมสร้างและส่งผ่านพลังอำนาจการทำงานระหว่างบุคลากรเพิ่มขึ้น (Kaufmann, 1993, p. 154 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 21) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู (Teacher Empowerment) และบุคลากร ในทางการบริหารจัดการมีแนวความคิดหลักที่สำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่

1. แนวความคิดในหลักความเป็นประชาธิปไตย (Democratization) คือ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ทัศนคติ ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการทำงาน แท้ต กล่าวไว้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ กระบวนการประชาธิปไตยที่ได้ปฏิรูปไปสู่รูปแบบของการมีส่วนร่วม (Blase and Blase, 1994, pp. 137-138; citing Tate, 1991 A Resource Allocation Perspective on Teacher Empowerment, Paper อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 21) หลักประชาธิปไตยในการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการที่บุคลากรมีสิทธิเสรีภาพตามบทบาทอำนาจหน้าที่ เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น เคารพกติกาของสังคม มีความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความเป็นภราดรภาพ มีความรักสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หลักการประชาธิปไตยมีส่วนร่วมสำคัญในการเสริมสร้าง

2. แนวความคิดในหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ ครูได้รับความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถที่จะวินิจฉัยตัดสินใจได้ดีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ จึงได้รับมอบอำนาจหน้าที่และมีอิสระในการปฏิบัติภาระหน้าที่ดังกล่าว การมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ครูได้แสดงพลังอำนาจการทำงาน (Rue and Byars, 1995, p. 230 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 21) การกระจายอำนาจการทำงานทางการบริหารการศึกษา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541ก, หน้า 91 – 92) ได้แก่ 1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration) มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจจากศูนย์อำนาจกลางสู่หน่วยปฏิบัติงาน ให้มีอำนาจทำการเสมือนเป็นศูนย์อำนาจ 2) การมอบอำนาจ (delegation) เป็นการที่ศูนย์อำนาจกลางมอบอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ไปยังหน่วยปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้ทำการแทนตามขอบเขตของอำนาจที่มอบให้ 3) การให้อำนาจ (devolution) เป็นการที่ผู้บริหารให้อำนาจการปฏิบัติ ตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้โดยสมบูรณ์ภายในขอบเขตของอำนาจที่ให้ 4) การให้เอกชนดำเนินการ (privatization) เป็นการให้เอกชนมีอำนาจรับผิดชอบในการดำเนินการทั้งหมด การกระจายอำนาจเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทำให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติ มีพลังอำนาจสามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Blase and Blasé, 1994, pp. 137-138; citing Tate, 1991. A Resource Allocation Perspective on Teacher Empowerment, Paper อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 22)

3. แนวความคิดในหลักความสามารถ (Enablement) คือ เชื่อมั่นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น (Rue and Byars, 1995, p. 230 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 22) จึงมีความพยายามใช้เทคนิควิธีรูปแบบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและบุคลากร (Konczak, Stelly and Trusty, 2000, หน้า 302; citing Conger and Kanungo, 1988. Academy of Management Review, 13, pp. 471- 482 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 22) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเอง (Bell and Gilbert, 1996, p. 162 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 22) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มคุณภาพผลงานของบุคคลและองค์การ (Wall and Rinehart, 1998, p. 52 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 22) ความสามารถเป็นพลังอำนาจที่เป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เช่น สามารถรับรู้ คิดแก้ปัญหา (Lampe and Parr, 1996, p. 208 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 22) สามารถควบคุม

4. แนวความคิดในหลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Professionalization) คือ ให้การยอมรับครูในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบงานของตนเอง สามารถแปรเปลี่ยนพลังอำนาจไปเป็นผลงาน เป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (Maxcy, 1991, p. 160 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 23) ซึ่งในความเชี่ยวชาญก็ต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล คุณลักษณะพื้นฐานของ (บัณฑิตครู) บุคคลที่จะประกอบวิชาชีพครู เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ (สำเร็จบุญเรืองรัตน์, 2539, หน้า 3) ได้แก่ 1) ด้านสติปัญญา ประกอบด้วย สามารถคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล สามารถใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างดี 2) ด้านจิตใจ ประกอบด้วย การมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน อย่างสม่ำเสมอ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างของศิษย์และผู้อื่นได้ มีศรัทธาในความเป็นครู มีจรรยาแห่งวิชาชีพครู 3) ด้านร่างกาย ประกอบด้วย การมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์และแข็งแรง สามารถจะดำรงตนให้เหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและเทคโนโลยี

4. ด้านสังคม ประกอบด้วย การมีโลกทัศน์กว้างไกล สามารถประสานสัมพันธ์และปรับตัวในชุมชนที่ต้องปฏิบัติการ มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อสังคม 5. ด้านวิชาชีพประกอบด้วย การมีความรู้อย่างลุ่มลึกในวิชาที่สอน สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคมของศิษย์ สามารถคิดประดิษฐ์หรือปรับปรุงหลักสูตร สื่อการสอนทั้งที่เป็นวัสดุและภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถสร้างและเลือกใช้เครื่องมือตลอดจนการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

5. แนวความคิดในหลักการปฏิรูป (Reform) คือ ปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและองค์การแบบต่อเนื่องให้สอดคล้องทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรและองค์การในการทำงาน การปฏิรูปดังกล่าวต้องอาศัยการริเริ่มดำเนินการทั้งจากครู

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน คือ เป็นกระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีในครูและบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น และนำพลังอำนาจดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ ซึ่งเหตุปัจจัย สภาวะการณ์และวิธีการที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร มีรากฐานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเหตุปัจจัย การจูงใจและระบบการบริหารจัดการ แนวความคิดหลักที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรมาจาก หลักความเป็นประชาธิปไตย หลักการกระจายอำนาจ หลักความสามารถ หลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และหลักการปฏิรูป

3. ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลค้นพบและพัฒนาพลังอำนาจที่จะใช้ในวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กรและสังคม (Berger, McBreen and Rifkin, 1996, p. 25; Lefrancois, 2000, p. 20 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 24) การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ (human needs) ความต้องการในการควบคุมและพัฒนาตนเอง (self - control and self-development) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจกำหนดตนเอง (self-determination) และการลงมือปฏิบัติ (implementation) ของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย

1. ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่า บุคคลมีความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (survival needs) ต้องการปัจจัยทางกายภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย ต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) ในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น (love and belonging needs) จากบุคคลในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ต้องการฐานะทางสังคมและเกียรติศักดิ์ศรี (esteem or status needs) มีสถานภาพ มีความสำคัญในองค์กร ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (needs for self-actualization) ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการค้นพบและพัฒนาศักยภาพความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต (สุดา ทัพสุวรรณ, 2544, หน้า 32-33) ความต้องการของบุคคลเป็นกลไกสำคัญกระตุ้น การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

2. ทฤษฎีการควบคุมตนเอง (Self-Control Theory) ทฤษฎีการควบคุมตนเอง กล่าวถึง คุณลักษณะที่ปรากฏอันเนื่องมาจากพลังจากภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดการกระทำที่มีผลต่อการทำงานต่อผลของงานและการใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ (Parker and Price, 1994, p. 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. อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 25) การกระทำที่แสดงว่าบุคคลสามารถควบคุมตนเอง เช่น สามารถกำหนดวิถีชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจกระทำการใด ๆ อย่างมีเหตุผลมีจิตสำนึก สามารถแสดงออกซึ่งคุณค่าความสามารถที่มีอยู่ในตน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความอดทนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ต่าง ๆ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงาน ทำให้งานบรรลุผลสมบูรณ์ (Kouzes and Posner, 1995, หน้า 184 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 25) ความสามารถควบคุมตนเองของบุคลากรจึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

3. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการค้นพบศักยภาพภายในตนเองของบุคลากรและมุ่งการพัฒนาศักยภาพความสามารถนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง (Self-Development Theory) ยอมรับในการพัฒนาศักยภาพ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของบุคคล ยอมรับในพลังอำนาจที่แท้จริงของ

4. ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ทฤษฎีการกำหนดตนเอง มีความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีความต้องการในสิ่ง 3 สิ่ง (Borich and Tombari, 1995, p. 242 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 25) ได้แก่ 1) บุคคลต้องการมีความสามารถ (competence needs) จึงมีการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่จุดหมาย 2) บุคคลต้องการมีสัมพันธไมตรี (Relationship needs) ที่นำไปสู่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 3) บุคคลต้องการความเป็นอิสระ (Autonomy needs) ในการริเริ่มการปฏิบัติสิ่งใหม่ในการควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Deci and Ryan, 1985, pp. 32- 38 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 25) จึงให้ความสำคัญและกล่าวถึงบุคคลว่า มีความสามารถในการคิดตัดสินใจกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสภาพการณ์ที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎี เน้นให้บุคคลากรมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่และสภาพการณ์แวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลาย ๆ ด้านมาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายความต้องการและวางแผนการปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้ การใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้างจังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวสู่เป้าหมาย (Fetterman, 1998, p. 8 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 26) การกำหนดตนเองเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ทำให้บุคคลรู้จักยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำตนบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ

5. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) นอกจากความสามารถในการกำหนดตนเองแล้วบุคคลากรยังต้องสามารถกำหนดเป้าหมายในการกระทำของตนให้ชัดเจน ฮ้อยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001, p. 126 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 26) กล่าวถึงเป้าหมายของบุคคลไว้ว่า เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะใช้วิธีการใด ๆ ในการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและบุคลากร หัวใจสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย คือ การให้คุณค่าและการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของการกระทำของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกระทำของบุคคลจึงเป็นไปในวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายจึงเป็นเสมือนสื่อกลาง ประสานความปรารถนา ค่านิยม การตัดสินใจกับลักษณะงาน ข้อมูลป้อนกลับข้อมูล การชี้แนะ เป็นพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ที่จะปรากฏผลเป็นระดับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย (Locke and Latham, 1990, p. 108; 122; 123 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 26) ลักษณะของเป้าหมายและสถานะที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติ ได้แก่ 1) เป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้ดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ 2) เป้าหมายที่ยากที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง ทำให้บุคลากรมีพลังและตั้งใจปฏิบัติดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย 3) เป้าหมายที่ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมกำหนด จะส่งผลให้การปฏิบัติบรรลุผลความสำเร็จดีกว่าเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนกำหนด 4) การได้รับข้อมูลป้อนกลับในเรื่องการบรรลุเป้าหมายการทำงานที่กำหนดจะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน 5) เป้าหมายที่ดีต้องกำหนดระยะเวลาของการบรรลุผลความสำเร็จและสามารถวัดได้ 6) การที่ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าและมีความผูกพัน ทุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับเป้าหมายที่กำหนด จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้การปฏิบัติเป็นไปได้ด้วยดี 7) การได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติ จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น 8) ความเชื่อมั่นในความสามารถของทำให้บุคคลมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติสู่เป้าหมายที่กำหนด (Robbins and Coulter, 1999, p. 494 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 26) 9) ความตระหนักในหน้าที่ ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การช่วยกันขจัดอุปสรรคปัญหาและมียุทธศาสตร์การทำงาน เป็นสิ่งส่งเสริมการบรรลุผลความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Hoy and Miskel, 2001, p. 137 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 26) เป้าหมายความสำเร็จในการทำงานและการดำเนินชีวิต เป็นปัจจัยสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคคล เพื่อก้าวไปให้ถึงเป้าหมาย (Scott, 1994, pp. 74-75 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 27)

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับทฤษฎีวาย (Y-Theory) ของแมคเกรเกอร์ ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรว่า มีความต้องการได้รับการทำงาน ต้องการมีผลงานความสำเร็จ (Garrison and Bly, 1997, p. 113; Haksever, et al., 2000, p. 229 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 27) และใช้ความพยายามการควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจในการทำงาน บุคลากรจะแสวงหาความรับผิดชอบ สามารถจินตนาการ คิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและพัฒนางาน การปฏิบัติของบุคลากรที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เช่น มีส่วนรับผิดชอบในการทำงาน บริหารจัดการการทำงานกันเองภายในทีมงาน รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างมาตรฐานการทำงาน ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ใส่ใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีระบบการแก้ปัญหา ทำองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน (Garrison and Bly, 1997, p. 113 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 27)

7. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) ของ อัดัมส์ (J. Stacy Adams) ที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1965 กล่าวว่า บุคลากรสามารถรับรู้ได้ถึง การปฏิบัติที่ให้ความเท่าเทียมกันหรือไม่ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และเป็นผลให้บุคคลสนองตอบต่อความเท่าเทียมกันที่ได้รับใน 3 ลักษณะ (Schultz & Schultz. 1998 : 246 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, หน้า 27) ได้แก่ 1) กระทำในสิ่งที่ดี (benevolent) 2) เสียใจหรือสำนึกผิด (equity sensitive) 3) เรียกร้องสิทธิ์ (entitled) ดังนั้นบุคลากรจึงควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับผลงานการปฏิบัติ หรือตามสถานภาพของบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับและได้รับการยอมรับในคุณค่าของความเป็นสมาชิก การให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Robbins and Coulter, 1999, p. 494; Hoy and Miskel, 2001, p. 143; 157 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 27) การปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกันในด้านต่าง ๆ ตามที่ควรจะได้รับในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร

8. ทฤษฎีการปฏิบัติ (Implementation Theory) มีนัยสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่า พลังอำนาจการทำงานจะเกิดได้ต้องอาศัยการปฏิบัติของบุคคลเป็นสำคัญ (Levin, 1993, p. 201 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 27) ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนเหตุปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว หัวใจสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรในองค์การ คือ ส่งเสริมความสามารถด้านต่าง ๆ ของบุคลากรและประสานให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีมงานอย่างเป็นระบบ มีวินัย ได้มาตรฐาน ด้วยความรับผิดชอบและทำให้บุคลากรเรียนรู้

9. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory) เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องและสนองต่อความต้องการแสดงออกซึ่งพลังอำนาจของบุคลากรและมุ่งทำให้บุคลากรพัฒนาพลังอำนาจของตน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการปฏิบัติทางการบริหารที่กระทำอย่างมีเป้าหมายหรือเจตนาที่ชัดเจน ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วม เช่น ผ่านการพิจารณารับฟังความคิดเห็น การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก่อนนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมทางการบริหารมีหลายระดับ เช่น การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกองค์กรคอยสังเกตการณ์ติดตามผลงาน การมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการให้คำปรึกษาให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ สนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติการภารกิจต่าง ๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541ข, หน้า 2-6) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบุคคล คือ การทำให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่น ความผูกพันในภารกิจนั้น ๆ ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์และทำงานด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร เช่น 1) มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2) มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน 4) จัดสรรให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน 5) ให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็น ความรู้ ทักษะประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลสืบเนื่องทุกประเด็นที่กล่าวมาล้วนมีส่วนเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร (Weightman, 1999, p. 136; Hilgert, Leonard Jr. and Haimann, 1995, p. 263; Anderson, 1998, p. 572; 589; Madura, 1998, p. 328 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกตุ, 2545, หน้า 28)

10. ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Theory) จากการศึกษาเอกสารผลงานที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรที่บุคคลและนักการศึกษาในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็น ผู้วิจัยพบว่า นัยสำคัญของทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง

11. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) สาระสำคัญของทฤษฎีระบบที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ ความเป็นหน่วยระบบ ความเป็นหน่วยทำงานภายในตัวเองของสิ่งหรือระบบทำงาน ระบบการดำเนินงานดังกล่าวจะประกอบด้วย ส่วนปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยพื้นฐาน (Input) ส่วนกระบวนการ (Process) และส่วนผลผลิต (Output) ภายในขอบเขตหรือบริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในแต่ละส่วน จะประสานความสัมพันธ์เป็นระบบการทำงาน (เจเลียว บูร์กดี, 2542, หน้า 9-10) ในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณ ผู้วิจัยใช้หลักทฤษฎีระบบเป็นแนวทางจัดกลุ่มตัวแปร ดังนั้นตัวแปรที่ศึกษาในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณจึงปรากฏใน 3 ส่วน คือ ส่วนปัจจัยพื้นฐานของคุณ (Input) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Process) และผลที่แสดงพลังอำนาจ (Output)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณและบุคลากรได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีการควบคุมตนเอง ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเอง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน ทฤษฎีการปฏิบัติ ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ และทฤษฎีระบบ

4. หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

ชอร์ทและเกียร์ (Short and Greer, 1997, pp. 134-135) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่าง ๆ พบว่า หลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน 2) ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ พลังอำนาจในการทำงาน หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์การสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ ในกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน มีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติ ให้ความควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง ส่งเสริมการ

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 199, pp. 136–137 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 30) ให้ไว้ดังนี้ 1) ใ้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ใ้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ 3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ เซอร์จิโอวานนิได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่าการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่ต้องกระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่ใ้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้านหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ ฮาร์เวย์และโดรเลท (Harvey and Drolet, 1994, p. 127 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 30) ให้ไว้ดังนี้ 1) ใ้บุคลากรทำงานสำคัญ 2) ใ้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ 3) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ยอมรับในผลงานและใ้การชื่นชม 5) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 6) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน 7) สนับสนุนใ้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม 8) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ของ บลาสและบลาส (Blase and Blasé, 1994, pp. 52–55 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 30) ให้ไว้ดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนด

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบลันชาร์ด คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard. K., Carlos. J.P. and Randolph. A., 1996, p. 70 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 31) 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร 2) การให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานด้วยตนเอง 3) การสร้างทีมบริหารตนเอง 4) การสร้างความพร้อมรับการตรวจสอบในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ปฏิบัติอยู่บนความเชื่อและจริยธรรมทางสังคมของ ค่านิยม การช่วยเหลือมีน้ำใจให้กัน การสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงาน (Gutierrez, Parsons and Cox, 1998, p. 149 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 31) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องอาศัย ความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความรักเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันในการปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร ได้แก่ 1) สร้างความตระหนักในบุคลากรให้สำนึกว่าบุคคล คือ ผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 2) เสริมสร้างความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร และสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในการทำงาน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ ได้แลกเปลี่ยนความคิด ได้แสดงออกและพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน 4) ให้สามารถยืดหยุ่นในการปฏิบัติหน้าที่ ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม 5) ให้อำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ของบุคลากร 6) ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ข้อมูล ข่าวสารเพื่อการทำงาน 7) ให้บุคลากรมีอิสระวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ 8) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การเรียนรู้จากกัน และกันการทำงานร่วมกันเป็นทีม 9) เตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้โอกาสการทำงาน ให้ทำงานที่สำคัญมีคุณค่างานที่ทำทลายความสามารถ 10) ยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือ

5. ความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

การให้การศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้คุณธรรม ความรู้ความสามารถ มีอิสระทางความคิด และรับผิดชอบต่อดัดลึนใจกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุด เพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความรู้ความคิดให้เข้ากับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ของชุมชนและสังคม ดังนั้นครูผู้ทำหน้าที่ให้การศึกษา จึงต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน ต้องมีส่วนร่วมต่อดัดลึนใจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติภารกิจในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และส่วนตัวครูเองได้ก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ (Bolin, 1989, p. 82 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 32) จากภารกิจในงานการศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรจึงมีความจำเป็น ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติภารกิจ กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา
2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรักความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดต่อดัดลึนใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขและสนุกกับการทำงาน
5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจบุคลากรในที่มงาน ในองค์กร (Haksever, et al., 2000, p. 226 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 32)
6. กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ (Gomez - Mejia, Balkin and Cardy, 1995, p. 28; Graham and Bennett, 1995, pp. 111-112 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 32)
7. ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจ ต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อการทำงาน (Lashley, 1997, p. 132 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 33)
8. กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่าง ๆ ในองค์กร ให้เกิดพลังอำนาจ

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณและบุคลากร ได้แก่ การทำให้คุณและบุคลากรได้พัฒนาเพิ่มพูนพลังอำนาจการทำงานในด้านต่าง ๆ และแสดงออกซึ่งศักยภาพพลังอำนาจในการเพียรทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้วยความพึงพอใจเพื่อให้เกิดผลการทำงานที่มีคุณภาพ พัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญ มีน้ำใจในการทำงาน สร้างความเจริญวัฒนาให้กับบุคคลและองค์กร

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณและบุคลากรต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ กัน ในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละองค์กร (McShane and Glinow, 2000, หน้า 314 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 34) ปัจจัยพื้นฐานมีความสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มีบุคคลที่สนใจให้ความสำคัญและระบุปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้ต่าง ๆ กันในแต่ละด้านดังนี้ ด้านความมุ่งหวังของคุณ แมคซี (Maxcy, 1991, p. 169 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 34) กล่าวไว้ว่า การมีความหวังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีพลังอำนาจที่จะกระทำการใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จในสิ่งที่หวัง ดังนั้น ปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณและบุคลากรที่สำคัญ คือ การที่คุณและบุคลากรมีปณิธาน ความหวัง มีจุดมุ่งหมายของตน มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีความตั้งใจมั่น กระตือรือร้นต้องการทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือบรรลุเป้าหมายของตนและองค์กรที่กำหนด ในเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณและบุคลากรในองค์กรควรเริ่มต้นที่ การสอบถามและปรับสภาพภาระงานในหน้าที่ของคุณและบุคลากรให้สอดคล้องประสานตรงกับความมุ่งหวัง เป้าหมายความต้องการในการทำงานของทุกฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินงาน เป็นไปในแนวทาง เป้าหมายเดียวกันและทุกคนทุกฝ่ายต่างก็ได้รับประโยชน์ร่วมกัน

ด้านความรู้ของคุณ การมีความรู้เป็นคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณและ) สารความรู้ที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณ เช่น ความรู้เนื้อหาวิชาการ หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และวิธีการถ่ายทอดความรู้ วิทยาการต่าง ๆ การวัดและประเมินผล ความรู้ด้านพัฒนาการของผู้เรียน ความรู้ในการประยุกต์และใช้ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านนโยบาย ทิศทางและการบริหารจัดการทางการศึกษา (Clark, Hong and Schoeppach, 1996, หน้า 599 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 35) ด้านทักษะประสบการณ์ของคุณ ทักษะประสบการณ์การทำงานเป็น

เบรดเดอส์ (Blase and Blasé, 1997, p. 12; citing Bredeson, 1994, *Advances in Educational Administration* 3, pp. 195–220 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกตุช, 2545, หน้า 37) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลัง อำนาจการทำงานของบุคลากรว่า ได้แก่

1. ความพร้อมของบุคลากรและองค์การในด้านต่าง ๆ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญมีอิสระในการทำงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่และรักที่จะทำงาน
2. การอดทนรอคอยสำหรับสิ่งที่ต้องใช้เวลาเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีคุณธรรมจริยธรรมและความไว้วางใจกันและกัน

3. ความถูกต้องชอบธรรมและความรู้สึกเป็นเจ้าของ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องชอบธรรม ทุ่มเทเวลา ความรู้ ทักษะความชำนาญให้กับการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4. การมีเวลาและมีทุนสนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

ลูธานส์ (Luthans, 1998, pp. 41–43 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 37) ได้เสนอแนวปฏิบัติที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารองค์การ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เป็นการให้ความสำคัญ ยอมรับความคิดเห็นสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและทำให้บุคลากรกระตือรือร้นเต็มใจปฏิบัติงาน

2. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการสร้างงานหรือสิ่งใหม่ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์การและการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกิดจากความคิด การพัฒนาของบุคลากรในองค์การ

3. ให้บุคลากรได้รับและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพราะข้อมูลข่าวสารเป็นรากฐานการสร้างพลังอำนาจทั้งทางความคิดการปฏิบัติ การตัดสินใจและการเปลี่ยนแปลงพัฒนางาน

4. สร้างความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ เพราะแม้บุคลากรที่มีพลังอำนาจจะเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการกระทำของตนว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การก็ควรมีความพร้อมที่จะอธิบายให้เหตุผลในสิ่งที่กระทำในสิ่งที่เกิดขึ้น การตรวจสอบช่วยให้เกิดความมั่นใจในความเพียรพยายามทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กระตุ้นสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน ให้แนวทางการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความไว้วางใจในกันและกัน และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาระบบความสัมพันธ์ของการทำงานที่องค์การดำเนินการ

ฮัสเซย์ (Hussey, 1998, pp. 564–565 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 37) ได้เสนอแนะสิ่งที่ดีควรกระทำในองค์การที่มีการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรตระหนักในเป้าหมาย ภารกิจขององค์การและใช้เป็นหลักปฏิบัติ
2. ยอมรับในผลงานและอภัยในความผิดพลาดของบุคลากรที่เกิดขึ้น
3. ใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและการทำงาน
4. ให้การฝึกอบรมในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

5. ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ตามแนวทางที่แต่ละฝ่ายได้เลือกสรรแล้วว่าจะนำองค์การไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

สภาวะที่บุคลากรของทีมงานต้องการจากฝ่ายบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (Gordon, 1999, p. 168 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, หน้า 38) ได้แก่

1. ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในด้านทรัพยากรและเวลา
2. สร้างความไว้วางใจในกันและกัน สร้างความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน
3. สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิคการปฏิบัติและการจัดการงานในหน้าที่

4. ให้โอกาสในการเลือกดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นจริงได้

5. มีหน่วยช่วยเหลือสนับสนุนในสภาวะที่ต้องเผชิญกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง

เอลลิส (Ellis, 1999, p. 1 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 38) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานอยู่ที่องค์การสามารถจัดการสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรได้ใช้ได้แสดงออกซึ่งความรู้ความคิด ทักษะความสามารถในการทำงานอย่างเต็มกำลังได้หรือไม่ ขณะเดียวกันหน้าที่ความรับผิดชอบที่ให้กับบุคลากรควรพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมกับบุคคล เวลาและสถานการณ์ นอกจากนี้ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการประเมินประนีประนอมปรึกษาหารือ มีน้ำใจเสียสละพร้อมจะช่วยเหลือกันในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การการศึกษาต้องมีอิสระ มีอำนาจตัดสินใจได้มากขึ้น ครูต้องเป็นผู้นำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน การกำหนดนโยบายและรับผิดชอบการปฏิบัติต่าง ๆ และร่วมมือกันสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการพัฒนาพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรและองค์การ (Owens, 1995, p. 134; Sullivan, 1998, p. 473; Cunningham and Cardeiro, 2000, p. 104 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 38)

บลาส และ บลาส (Blase and Blasé, 1994, pp. 8-9 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 38) กล่าวถึงปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูไว้ว่า ได้แก่

1. การยอมรับและให้ความไว้วางใจในตัวครู
2. การสนับสนุนการพัฒนาทีมงานและปฏิบัติในสิ่งที่ครูได้ตัดสินใจ
3. การมีเวลาสำหรับพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
4. คุณธรรม ความสำนึกในภาระหน้าที่ของครู
5. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของครู

6. ความรู้ ทักษะความสามารถในการทำงานของคุณ

7. เป้าหมายของสถานศึกษา

สิ่งที่ครูต้องการให้ผู้บริหารกระทำเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณ (Short and Greer, 1997, p. 140) ได้แก่

1. ทำให้ครูเข้าใจในกรอบและความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

2. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้ครูมีประสบการณ์ ลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการทำงาน

3. สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร

4. พัฒนาการร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง

5. สร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในสถานศึกษา

6. ให้ครูได้ควบคุมงานในหน้าที่ที่ครูต้องการ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้งองค์การ ปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคุณและบุคลากร (Cleirbaut, 1998, p. 8; Gutierrez, Parsons and Cox, 1998, p. 221 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 39) ได้แก่

1. โครงสร้าง วัฒนธรรม และบรรยากาศสิ่งแวดล้อมขององค์การ มีสภาพที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เช่น ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานบุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. บุคลากรขององค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องคำนึงถึงองค์รวมของบุคคล คือ เสริมสร้างพลังอำนาจทั้งทางร่างกายและจิตใจให้ประสานสัมพันธ์กับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม

3. การสนับสนุนช่วยเหลือ การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน บุคลากรต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทั้งจากฝ่ายบริหาร จากองค์การทางสังคม และที่สำคัญบุคลากรต้องมีความเพียรพยายามในการช่วยเหลือตนเอง

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน บุคลากรต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ครูและบุคลากรควรมีเวลาสำหรับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันร่วมกันสร้างเสริมและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในการทำงาน

5. บทบาทอำนาจหน้าที่ ครูและบุคลากรต้องทำงานด้วยความยืดหยุ่น ทำงานได้หลายบทบาทหน้าที่ ทั้งให้การศึกษา เผยแพร่วิทยาการ ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือติดต่อเจรจาประนีประนอม

ปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา เป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์และพิจารณาให้รอบด้านถึงผลในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร ทั้งนี้เพราะสภาพการณ์สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต่าง ๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพการณ์เช่นกัน

สรุปปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และอำนาจหน้าที่ของครูและบุคลากร

7. แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน หมายถึง วิธีที่ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ แล้วช่วยเสริมสร้างให้ครูเพิ่มพูนพัฒนาพลังอำนาจการทำงานในด้านต่าง ๆ และใช้พลังอำนาจดังกล่าวทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่ กับตนเองและองค์กร วิทเทอร์สปูน (Witherspoon, 1997, หน้า 140 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 40) เห็นพ้องกับกับบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มีทั้งการปฏิบัติกับระดับความคิดของบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระดับโครงสร้างองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ระดับต่างมีจุดเน้น เช่น

1. ระดับความคิดของบุคคล เน้นให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนสามารถสร้างสรรค์งานสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้ หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพลังอำนาจการทำงาน

2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นการบริหารจัดการตนเองของบุคคลที่มงานและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

3. ระดับโครงสร้างองค์กร เน้นการจัดระบบโครงสร้างการทำงาน การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติและจัดการสภาวะแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดพลังอำนาจการทำงาน

อิวานเซวิช และ แมททีสัน (Ivancevich and Matteson, 1999, p. 378 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสัช, 2545, หน้า 40) ศึกษาผลงานที่มีผู้ศึกษาค้นคว้าและกล่าวถึงไว้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะที่ทำให้บุคลากรไม่มีพลังอำนาจการทำงาน

2. กำหนดยุทธศาสตร์และเลือกเทคนิควิธีที่จะใช้เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร

3. เตรียมความพร้อม เตรียมข้อมูล เตรียมความสามารถของบุคลากรให้พร้อมรับการปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

4. ปฏิบัติตามวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่เลือกไว้

5. การแปลงพลังอำนาจการทำงานสู่พฤติกรรมปฏิบัติ เป็นการให้บุคลากรนำพลังอำนาจที่เพิ่มมากขึ้นไปใช้ทำงานให้เป็นประโยชน์

ลาชเลย์ (Lashley, 1997, p. 117 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 40) ได้กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจการทำงาน เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง
2. กำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร
3. เตรียมปัจจัยและวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ
4. ดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้
5. ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ

การประเมินจะมุ่งเน้นให้ประเมินตนเอง โดยประเมินจากความสามารถในการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติ ความสามารถในการจัดการ บทบาทการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อผลความสำเร็จของงานในแต่ละสถานการณ์ ระดับความรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำและจากผลความสำเร็จของงาน (Lashley, 1997, p. 121; citing Thomas and Velthouse, 1990. Academy of Management Review, 15, pp. 666–681 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 41)

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 266 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 41) เสนอให้ใช้แหล่งอิทธิพลของพลังอำนาจเป็นแหล่งกำเนิดวิธีการในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร ใช้กลไกการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การติดต่อสื่อสารการสร้าง ความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงาน ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
2. รูปแบบการบริหาร ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ระเบียบปฏิบัติ และใช้การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
4. การสร้างขวัญกำลังใจ ใช้การยกย่องชมเชย การพัฒนาความรู้ ทักษะใช้การ ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานการนำ

การทำงานอย่างมีอิสระ เป็นการให้บุคลากรมีอิสระควบคุมบริหารจัดการหน้าที่และ การกระทำของตน มีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดแบบแผนการทำงาน ควบคุมและพัฒนาวิธีการ ทำงานของตนเอง สามารถทำงานด้วยความยืดหยุ่น ความเพียรพยายาม มีโอกาส มีอิสระในการ ทำงานตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง สร้างความหวังร่วมกันในการทำงาน และให้บุคลากรได้ ควบคุม จัดการทรัพยากรที่จำเป็น ทำความเข้าใจกำหนดรายละเอียด รับผิดชอบงานที่จะทำด้วย ตนเอง การที่ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจควบคุมการทำงานของตนเอง จะก่อให้เกิดความรู้สึก ที่ดี มีความพึงพอใจและเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เพราะบุคคลส่วนมากต้องการมีอิสระใน การตัดสินใจ กำหนด ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ และแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน

การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การใน การทำงาน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินการทำงาน มีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการทำงานขององค์การให้เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Banner and Gagne, 1995, p. 70 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 42) ผู้บริหารและ บุคลากรได้ร่วมกันคิดตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากร ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำทาย ความสามารถในทางปฏิบัติแต่ละคนจึงต้องให้ความสำคัญในเป้าหมายและใช้ความเพียร ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์บนพื้นฐาน คุณธรรมความรับผิดชอบ

การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีทัศน์ของตน และกันไว้วางใจกันและกัน ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาส เลือกรงานที่จะทำได้ใช้ความพยายาม และได้ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน การมีส่วนร่วมในการ ทำงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เหตุผล การพึ่งตนเองและยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่นและ สามารถใช้การมีส่วนร่วมตกลงร่วมกันแทนการบังคับให้ยอมตามในการทำงาน

การมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญของการเสริมสร้าง พลังอำนาจการทำงาน (French, 1998, p. 105; Kreitner, 1998, p. 402; Sergiovanni and Starrat, 1998, p. 85; Dalton, Elias and Wanderman, 2001, p. 348 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 43)

ชอร์ตและเกียร์ (Short and Greer, 1997, pp. 176–177) ได้สรุปประเด็นของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการตัดสินใจที่ครูต้องการและมีผู้กล่าวถึงไว้ 8 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา
2. การกำหนดเวลา ตารางการทำงานและภาระงานที่ครูต้องกระทำร่วมกัน
3. การกำหนดแผนการเรียน วัตถุประสงค์การสอน การจัดชั้นเรียน เอกสารประกอบการเรียน สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

4. การวางแผนปฏิบัติการและจัดการงบประมาณ
5. การบริหารงานบุคคล
6. การพัฒนานักเรียน
7. การบริหารงานทั่วไป
8. การกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้เรียน

สิ่งที่จะเกิดกับครู เมื่อมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจ (Lambert, 1989, p. 80 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกตุ, 2545, หน้า 43) ได้แก่

1. ครูมีสิ่งที่จะให้เลือก เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ได้บรรลุผลความสำเร็จ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวครูและสถานศึกษา

2. ครูมีอิสระที่จะเลือกหรือปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งตัวครูเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ครูจะมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่เพราะครูตระหนักรู้ใน ความสำคัญและคุณค่าของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. ครูจะมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่เพราะรู้ถึงผลกระทบทั้งที่ครูมีต่อสถานศึกษาและ ผลที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครูทำให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานสถานศึกษา มีความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เพราะมีผลกระทบต่อครูในด้านต่าง ๆ (Blase and Blasé, 1994, pp. 44-50 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกตุ, 2545, หน้า 43) ดังนี้

1. สิ่งที่สะท้อนจากตัวครู การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูได้มีโอกาสสะท้อนความคิดเห็นและสนองตอบนโยบายการบริหารด้วยความเข้าใจ และเต็มใจมีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2. แรงจูงใจของครู การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นในตัวเองในการทำงาน

3. ความรู้สึกเป็นที่มงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูรู้สึกผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในความเป็นที่มงานของสถานศึกษา มีโอกาสแสดงทัศนะ แสดงน้ำใจในการแก้ปัญหา รู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในที่มงาน

4. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูรับผิดชอบต่อโครงสร้าง กระบวนการทำงานและผลงานของสถานศึกษา รู้สึกได้รับความไว้วางใจ รู้สึกเป็นเจ้าของทำให้กระตือรือร้นในการทำหน้าที่

5. ความสำนึกในหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูมีความมุ่งมั่นรับผิดชอบสำนึกในภาระหน้าที่ เพราะผลการทำงานเป็นภาพฉายความเป็นตัวตนของครูต่อสาธารณชน

6. ความเชี่ยวชาญในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูรับรู้ถึงการได้รับความไว้วางใจ การยอมรับในความรู้ความสามารถที่ครูมีต่อหน้าที่และสถานศึกษา ทำให้ครูได้แสดงออกซึ่งพลังอำนาจความเชี่ยวชาญในการทำงาน

เทอร์รี่ (Terry, 1999, pp. 5-6 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเภสัช, 2545, หน้า 43) ศึกษาพบว่าการปฏิบัติที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ได้แก่

1. การให้ความไว้วางใจ ใช้เหตุผล ร่วมกันควบคุมบริหารการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์

2. การประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลกับของสถานศึกษาให้สอดคล้องกันเพื่อนำสู่การปฏิบัติ

3. การเห็นคุณค่างานการสอนว่าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพ

4. การไม่กลัวความยากลำบากในการทำงาน สามารถวางแผน ปฏิบัติและพัฒนาพลังความสามารถของตนในการพัฒนางาน

5. การยอมรับในคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและผลการทำงานของผู้ร่วมงาน และพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

6. การมานะพยายามปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

7. การมีเป้าหมายการทำงานที่ผ่านการมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจและเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

8. การทำงานร่วมกันเป็นทีม

9. การสนับสนุนทรัพยากร ปัจจัยการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน

การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นการที่บุคลากรสามารถ ประเมินการทำงานด้วยตนเองและมีความพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน ภายใต้ระบบการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Levin, 1993, p. 201; Rue and Byars, 1995, p. 230; Lampe and Parr, 1996, p. 208; Maccoby, 1999, p. 1 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 45) โดยมีมาตรฐานการประเมินที่ประมวลมาจากการใช้ความรู้ ทักษะความสามารถ ความรับผิดชอบในการทำงาน การแก้ปัญหาและคุณภาพผลงาน ที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด และกระจายการได้รับประโยชน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง (Matteson and Ivancevich, 1996, p. 164; Weightman, 1999, p. 137 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 45) การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นการกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร เพื่อช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จตรงตามความมุ่งหมาย

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1987, pp. 252–257 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 45) ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้บุคลากร เป็นการรู้เขารู้เราเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำงาน
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง
3. การให้บุคลากรได้ใช้พลังอำนาจ ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารที่มี สนับสนุนช่วยเหลือให้บริการให้เกิดงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
4. การให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ มีอิสระ มีแบบแผนทิศทางในการทำงานของตนเอง
5. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพราะข้อมูลข่าวสาร คือ สิ่งที่ยช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร
6. การให้บุคลากรแสดงผลงานความสามารถและความเป็นแบบอย่างที่ดี

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานตามแนวทางของ คลัทเทอร์บัคและเคอร์นาฮาน (Clutterbuck and Kernaghan, 1994, pp. 181-205 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 45) ประกอบด้วย

1. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรซึ่งอาจให้รับผิดชอบงานโดยตรง ให้รับผิดชอบงานร่วมกันหรือให้รับผิดชอบคิดงานใหม่
2. การพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่นและจิตสำนึกความรับผิดชอบ

3. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน แบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน
 4. สื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ ที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
 5. การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถ ข่าวสารข้อมูล การเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน
 6. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและทีมงาน จัดแสดงผลการปฏิบัติงาน
 7. การให้ความสำคัญดูแลบุคลากรให้ดีเท่า ๆ กับการให้ความสำคัญกับงาน
 8. การให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเสมอภาคกัน
 9. การสร้างความรับผิดชอบให้บุคลากรทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญ ให้มีการตรวจสอบประเมินตนเอง
 10. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข สนุกและเต็มใจในการทำงาน โดยให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างความเข้าใจอย่างกระจ่างในเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน
 11. การให้บุคลากรมีแผนพัฒนาตนเองที่เป็นจริงได้และติดตามผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาและไปให้ถึงเป้าหมาย
- กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของสโตนและ แซ็คส์ (Stone and Sachs, 1995, pp. 39-40 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกตุชัย, 2545, หน้า 46) ประกอบด้วย
1. การมอบอำนาจหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบให้อำนาจการตัดสินใจได้เองในแต่ละสถานการณ์การทำงาน
 2. การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน
 3. การรับฟังความคิดเห็น เน้นสร้างความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่ายในการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
 4. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การ ให้ประสบความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน
 5. การอบรมพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถแก่บุคลากรในการทำงาน
- กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานตามแนวทางของ เชมเมอร์ฮอร์น เจ อาร์. (Schermerhorn Jr, 1996, p. 393 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกตุชัย, 2545, หน้า 46) ประกอบด้วย

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรกำหนดเป้าหมาย เลือกแบบแผนวิธีการทำงานร่วมกัน และเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ให้โอกาสบุคลากรได้ช่วยคิด ช่วยแก้ไขในปัญหานั้น ๆ
2. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ โดยให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนความคิด ข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
3. การให้บุคลากรได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ได้ปฏิบัติในสิ่งที่คิด และรักษาน้ำใจ ความเชื่อมั่นของบุคลากรในการทำงานด้วยการยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติให้บรรลุผลความสำเร็จที่สูงขึ้น

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของเบอร์แมน เวสต์และแลชเลย์ (Berman and West, 1997, p. 218; Lashley, 1997, pp. 33–35 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสส์ช, 2545, หน้า 47) ประกอบด้วย

1. การให้บุคลากร ทีมงานสามารถตัดสินใจได้เองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
2. การให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติที่จะทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ
3. ความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งเท่ากับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการและตัดสินใจกำหนดภาระงานของตนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นการลดขั้นตอนการบริหาร ปรับทัศนคติและพัฒนากลไกการทำงาน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรตามแนวทางของ ไคลร์ บอท (Cleirbaut, 1998, pp. 7-8 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสส์ช, 2545, หน้า 47) ประกอบด้วย

1. การให้บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ (Responsibility) ในการทำงาน
2. การมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน
3. การให้บุคลากรพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) กระบวนการการทำงาน และคุณภาพผลงาน
4. การให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล (Sharing information) ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างบุคลากร หน่วยงานและองค์การ
5. การสร้างสรรค์วิธีทำงานร่วมกัน (Creating a new deal) ของบุคลากรในองค์การ
6. การสร้างสรรค้บรรยากาศที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (Create the climate for empowerment) จัดสภาวะแวดล้อมการทำงานเป็นระบบ มีระเบียบ เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน สร้างความมีน้ำใจไมตรีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน

1. งานวิจัยภายในประเทศ

สุพิศ กิตติรัชดา (2538, บทคัดย่อ) ศึกษาการเสริมพลังอำนาจในงานกับความยืดหยุ่น ผู้ก่พ้ติดต่อองค์การของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนครพิงค์ จำนวน 123 คน พบว่า

1. ระดับการเสริมพลังอำนาจในงานของพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผู้ก่พ้ติดต่อองค์การของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตนา ลือวานิช (2539, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปในเขตภาคใต้ จำนวน 485 คน พบว่า

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของโรงพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยในด้านการได้รับการเคารพและอิสระอยู่ในระดับสูง ส่วนการรับความไว้วางใจอำนาจ (การส่งเสริมสนับสนุน ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร) และโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในงานของโรงพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การได้รับโอกาส อิสระ ความไว้วางใจ ประสบการณ์การทำงานและข้อมูลข่าวสาร

ณัฐจิภา กุลกาญจนาศีวิน (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล และเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล ตามการรับรองของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลศูนย์ 9 แห่ง จำนวน 352 คน พบว่า

1. ค่าเฉลี่ยของการสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมและรายได้ คือ ความอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจและการได้รับการสนับสนุนอยู่ในระดับสูง

2. ค่าเฉลี่ยของเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง

3. การสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติการพยาบาลรายด้าน คือ การได้รับความเป็นอิสระ การมีสัมพันธภาพที่มีความไว้วางใจ การได้รับการสนับสนุนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางเอกสิทธิ์ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ประวัติ เอรารวรรณ์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจครู: การวิจัยสนทนากลุ่ม เป็นการวิจัยคุณภาพคัดเลือกกรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พบว่าเงื่อนไขสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน 3 ประการ คือ

1. ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและระบบการดำเนินการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนการเสริมสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการบริหาร การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานร่วมกันของครูรวมไปถึงการปรับปรุง บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

2. ระบบการสนับสนุนจากภายนอกโรงเรียน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงการทำงานของโรงเรียนโดยเน้นกระบวนการและการแก้ปัญหาร่วมกันของครู การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรม และการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันกับชุมชน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาเพื่อยกระดับสถานภาพของโรงเรียน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เซนด์เลอร์ (Chandler, 1980, unpagged, อ้างอิงใน รัตนา ลือวานิช, 2539, หน้า 90) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการพยาบาลและภาวะไร้อำนาจ โดยศึกษาในกลุ่มพยาบาลระดับผู้บริหารและพยาบาลประจำการ รวม 246 คนจากโรงพยาบาลที่มีขนาดเท่ากัน 2 แห่งในมลรัฐยูทาห์ (Utah) ด้วยการใช้แบบสอบถามสภาพการทำงาน (Working Conditions Questionnaire) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานตามการรับรู้ของพยาบาล คือ การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน การได้รับโอกาส และการได้รับข้อมูลข่าวสาร

เรยส (Reyes, 1989, pp. 62 – 69, อ้างอิงใน ประวัติ เอรารวรรณ์, 2539, หน้า 2) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระทางวิชาการและการตัดสินใจ ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นพบว่าทั้งสามประการมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูง และพบว่าครูกับผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจสูง จะมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรสูงกว่าครูหรือผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานต่ำ

ฟราส และ โสเรนสัน (Fraser and Sorenson, 1992, unpagged, อ้างอิงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2539, หน้า 20) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจของข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยได้ปรับปรุงพัฒนาโมเดลจากแนวคิดของแฮคแมนและโอดแมน (Hackman and Oldman, 1980) และทฤษฎีแรงจูงใจของเฮซเบิร์ก (Herzberg) พบว่าการให้แรงจูงใจที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูคือการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากเพื่อนครูและศึกษานิเทศก์ การมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ซึ่งช่วยให้ครูสร้างสรรค์การทำงานได้เต็มที่ และครูต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน (Growth Need) และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น

วิลสัน และ ลาสซิงเกอร์ (Wilson and Laschinger, 1994, pp. 139 – 147, อ้างอิงใน รัตนา ลือวานิช, 2539, หน้า 91) ได้ศึกษาถึงการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 92 คน ในโรงพยาบาลที่มีการเรียนการสอน พบว่าการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลประจำการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และพยาบาลประจำการมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับปานกลาง

ชอร์ตท กรีเยอร์ และเมลวิน (Short Greer and Melvin, 1994, หน้า 38 – 52, อ้างอิงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2539, หน้า 21) ได้สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีโรงเรียนเข้าร่วม โครงการ 9 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าจ้าง งบประมาณและหลักสูตรที่ใช้ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน การช่วยเหลือครูได้เรียนรู้การตัดสินใจและรับผิดชอบงาน รวมถึงการพัฒนาบทบาทในการจัดการเรียนการสอนของครู การเสริมสร้างพลังอำนาจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างโรงเรียนในโครงการ ผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่ามีจำนวน 6 โรงเรียน ที่มีความเข้าใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงาน และวัฒนธรรมในการทำงานได้อย่างชัดเจนแต่อีก 3 โรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ลอยเซ่น (Looyesen, 1998, p. 1, อ้างอิงใน สมชาย บุญศิริเกสัช, 2545, หน้า 59 – 60) ได้ศึกษาวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมโอไฮโอวา ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนมัธยมโอไฮโอวาใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้ การเลือกเอกสาร สื่อวัสดุการเรียนการสอน

จัดหลักสูตรกำหนดระเบียบวินัยของนักเรียน จัดชั้นเรียนสร้างและพัฒนาทีมงานบริหาร กำหนดและประชาสัมพันธ์นโยบายของโรงเรียน

มูลี สมิธ และสันการัน (Mouly, Smith and Sankaran, 1999, pp. 125 – 127 อ้างอิงใน สมชาย ศิริบุญเกสซ์, 2545, หน้า 60) ได้ศึกษาปัจจัยและสภาวะแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน พบว่า

1. ปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่
 - 1.1 การมีเป้าหมายของงาน เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
 - 1.2 บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ภารกิจที่ชัดเจน เข้าใจการทำงานตรงกัน
 - 1.3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง
 - 1.4 ระดับการบังคับบัญชาสั้นกระชับ
 - 1.5 ฝ่ายบริหารสนับสนุนปัจจัยการทำงานแก่บุคคลกรอย่างเหมาะสมเพียงพอและพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานและแก้ไขปัญหา
 - 1.6 ให้การฝึกอบรมทักษะความสามารถ และการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและทั่วถึงในการปฏิบัติต่าง ๆ
 - 1.7 มีข้อมูลป้อนกลับอย่างเพียงพอ
 - 1.8 บุคลากรมีความเชื่อถือไว้วางใจ ส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน เปิดเผยจริงใจและตระหนักในความสำคัญของส่วนรวม
 - 1.9 การให้รางวัล การยกย่องชมเชยเป็นไปอย่างเหมาะสม
 - 1.10 บุคลากรศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา เรียนรู้จากข้อผิดพลาด จากการทำงาน และมองการไกลถึงอนาคตทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร
2. สภาวะแวดล้อมที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่
 - 2.1 สภาวะการปฏิบัติงาน ทีมงานมีความมุ่งมั่นก้าวไปข้างหน้า บุคลากรได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
 - 2.2 บุคลิกภาพของบุคลากร บุคลากรมีความคาดหวังในการทำงาน สามารถคิดวิเคราะห์ มีประสบการณ์ มีความเต็มใจ เพียรพยายาม ตั้งใจทำงาน
 - 2.3 ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ระดับของความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรระหว่างองค์กร

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะถ้าให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้งานในองค์กรมีความก้าวหน้าและทำให้ผู้บริหารเกิดการดำเนินงานและปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียน ผู้ศึกษามีความเห็นสอดคล้องกับหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของ ชอร์ตและเกียร์ (Short and Greer, 1997, pp. 134-135) ซึ่งได้แบ่งหลักการไว้ 2 หลัก คือ 1) หลักการให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังอำนาจในการทำงาน 2) หลักการให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังอำนาจในการทำงาน โดยผู้ศึกษาสามารถสังเคราะห์ได้ดังนี้

ตาราง 1 แสดงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนที่ปรากฏใน เอกสารและงานวิจัยของบุคคลหรือหน่วยงาน โดยการทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์

ที่	รายการ	ผู้วิจัย
		1. Short & Greer 2. Maxcy 3. Gutierrez ,Person&Cox 4. Dubrin 5. Cluterbruck & Kenaghan 6. Kovies 7. Gragne , Reynold & Gutkin 8. Kouzes & Berner 9. Lamp & Pomer 10. Fetterman 11. Blasé & Blase 12. Sergiovanni 13. Blanchard , Carlos & Randulh 14. Hussey 15. Bolin
1	ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์	
1.1	รู้ความหมาย คุณค่าและเป้าหมาย ...	✓ ✓
1.2	เชื่อมั่นในความรู้...	✓ ✓
1.3	มีความรู้ลึก...	✓ ✓ ✓ ✓
1.4	ได้เรียนรู้...	✓ ✓ ✓ ✓
1.5	รับรู้ คิดแก้ปัญหา...	✓
1.6	สร้างทักษะ	
1.6.1	ทักษะการตัดสินใจ...	✓
1.6.2	ทักษะการคิดวิเคราะห์...	✓ ✓
1.6.3	ทักษะการคิดสร้างสรรค์...	✓ ✓
1.6.4	ทักษะการคิดแก้ปัญหา...	✓ ✓ ✓
1.6.5	ทักษะการควบคุมตนเอง...	✓

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	รายการ	ผู้วิจัย					
		ดำเริง บุญเรืองรัตน์ เสริมศักดิ์ วิชาดาภรณ์ วิชัย วงษ์ใหญ่ ประวิต เสงี่ยมรรณ 16. Ellis 17. Harvey & Dolet 18. Gordon 19. Luthans 20. Banner & Gagne เดวิด นูร์กิตี 21. Terry 22. Stome & Sachs 23. Scherhorn Jr. 24. Berman & West, Lashley 25. Clairbaut					
1	ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์						
1.1	รู้ความหมาย คุณค่าและเป้าหมาย ...	✓	✓	✓			
1.2	เชื่อมั่นในความรู้...		✓	✓			
1.3	มีความรู้ลึก...	✓					
1.4	ได้เรียนรู้...		✓	✓	✓	✓	
1.5	รับรู้ คิดแก้ปัญหา...	✓	✓			✓	
1.6	สร้างทักษะ						
1.6.1	ทักษะการตัดสินใจ...	✓	✓			✓	
1.6.2	ทักษะการคิดวิเคราะห์...	✓	✓				
1.6.3	ทักษะการคิดสร้างสรรค์...	✓		✓		✓	
1.6.4	ทักษะการคิดแก้ปัญหา...	✓	✓				
1.6.5	ทักษะการควบคุมตนเอง...	✓	✓				

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	รายการ	ผู้วิจัย					
		สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ วิชัย วงษ์ใหญ่ ประวิต เจริญวรรณ 16. Ellis 17. Harvey & Dolet 18. Gordon 19. Luthans 20. Banner & Gagne เจดีย์ นูร์กัตตี 21. Terry 22. Stome & Sachs 23. Scherhorn Jr. 24. Berman & West, Lashley 25. Cleirbaut					
1	ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์						
	1.7 สร้างประสบการณ์						
	1.7.1 ให้อิสระการทำงาน...	✓	✓	✓			
	1.7.2 สร้างสรรค์ความแปลกใหม่...	✓		✓		✓	
	1.7.3 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร...	✓		✓	✓	✓	
	1.7.4 สร้างความสนใจ...		✓	✓			
	1.7.5 สร้างความเชื่อถือ...	✓	✓				
	1.7.6 ส่งเสริมความกล้า...	✓	✓	✓			
	1.7.7 ตรวจสอบการทำงาน...		✓	✓			
	1.7.8 สร้างความกระตือรือร้น...	✓	✓	✓		✓	
	1.7.9 สร้างความตระหนัก...	✓	✓				
	1.7.10 สร้างคุณธรรม...	✓	✓				

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	รายการ	ผู้วิจัย
1.7.11	ให้ได้รับข้อมูล...	สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ วิชัย วงษ์ใหญ่ ประวิต เสงี่ยมรรณ 16. Ellis 17. Harvey & Dolet 18. Gordon 19. Luthans 20. Banner & Gagne เจดีย์ว บุรีศักดิ์ 21. Terry 22. Stome & Sachs 23. Scherhorn Jr. 24. Berman & West, Lashley 25. Cleirbaut
1.7.12	ให้โอกาสเลือกงานที่เหมาะสม ...	

หมายเหตุ: หมายเลข 1-25, อ้างอิงใน สมชาย สิริบุญญาเสถียร, 2545

จากตาราง 1 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนที่ปรากฏในเอกสารและงานวิจัยของบุคคลหรือหน่วยงาน ด้านที่ 1 การทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ พบว่า หลักการให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังอำนาจในการทำงาน ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประกอบด้วย 1) การทำให้บุคลากรรู้ความหมาย คุณค่าและเป้าหมายของการทำงาน 2) การทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความรู้ของตนที่ใช้ในการทำงาน 3) การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกในสาระเนื้อหาองค์ความรู้ของตนเพื่อใช้ในการทำงาน 4) การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งองค์ความรู้ใหม่ 5) การทำให้บุคลากรรับรู้วิธีการ คิดแก้ปัญหา 6) การทำให้บุคลากรมีทักษะการตัดสินใจ 7) การทำให้บุคลากรมีทักษะการคิดวิเคราะห์ 8) การทำให้บุคลากรมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ 9) การทำให้บุคลากรมีทักษะการทักษะการคิดแก้ปัญหา 10) การทำให้บุคลากรมีทักษะการทักษะการควบคุมตนเอง 11) การให้ความอิสระแก่บุคลากรในการทำงาน 12) การให้ความสร้างสรรค์ความแปลกใหม่แก่บุคลากรต่อการทำงาน 13) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อการทำงาน 14) การสร้างความสมัครใจของบุคลากร 15) การสร้างความเชื่อถือในตัวของบุคลากร 16) ส่งเสริมความกล้าแสดงออกของบุคลากรในการทำงาน 17) การให้บุคลากรมีการตรวจสอบการทำงานของตน 18) การสร้างให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น 19) การสร้างความตระหนักในหน้าที่เป้าหมายของการทำงานแก่บุคลากร

ตาราง 2 แสดงความถี่และร้อยละของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1.	ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์		
1.1	รู้ความหมาย คุณค่าและเป้าหมาย	5	16.66
1.2	เชื่อมั่นในความรู้	4	13.33
1.3	มีความรู้ลึก	5	16.66
1.4	ได้เรียนรู้	8	26.66
1.5	รับรู้ คิดแก้ปัญหา	4	13.33
1.6	สร้างทักษะ		
1.6.1	ทักษะการตัดสินใจ	4	13.33
1.6.2	ทักษะการคิดวิเคราะห์	4	13.33
1.6.3	ทักษะการคิดสร้างสรรค์	5	16.66
1.6.4	ทักษะการคิดแก้ปัญหา	5	16.66
1.6.5	ทักษะการควบคุมตนเอง	3	10.00
1.7	สร้างประสบการณ์		
1.7.1	ให้อิสระการทำงาน	9	30.00
1.7.2	สร้างสรรค์ความแปลกใหม่	7	23.33
1.7.3	การเตรียมความพร้อมของบุคลากร	9	30.00
1.7.4	สร้างความสมัครใจ	3	10.00
1.7.5	สร้างความเชื่อถือ	4	13.33
1.7.6	ส่งเสริมความกล้า	5	16.66
1.7.7	ตรวจสอบการทำงาน	5	16.66
1.7.8	สร้างความกระตือรือร้น	6	20.00
1.7.9	สร้างความตระหนัก	6	20.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1.7.10	สร้างคุณธรรม	6	20.00
1.7.11	ให้ได้รับข้อมูล	4	13.33
1.7.12	ให้โอกาสเลือกงานที่เหมาะสม	4	13.33

ผลจากตาราง 2 พบว่า จากเอกสารที่นำมาสังเคราะห์ทั้งหมด 22 รายการ สามารถจัดเรียงลำดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีความถี่สูงตามลำดับดังนี้

1) ให้อิสระการทำงาน 2) การเตรียมความพร้อมของบุคลากร 3) ได้เรียนรู้ 4) สร้างสรรค์
 ความแปลกใหม่ 5) สร้างความตระหนัก 6) สร้างคุณธรรม 7) สร้างความกระตือรือร้น
 8) รู้เป้าหมาย คุณค่าและความหมาย 9) มีความรู้ลึก 10) ทักษะการคิดแก้ปัญหา 11) ทักษะ
 การคิดสร้างสรรค์ 12) ส่งเสริมความกล้า 13) ตรวจสอบการทำงาน 14) ทักษะการคิดวิเคราะห์
 15) สร้างความเชื่อถือ 16) ให้โอกาสเลือกงานที่เหมาะสม 17) ทักษะการตัดสินใจ 18) ให้ได้รับ
 ข้อมูล 19) เชื่อมั่นในความรู้ 20) รับรู้ คิดแก้ปัญหา 21) ทักษะการควบคุมตนเอง 22) สร้างความ
 สัมผัสใจ

ตาราง 3 แสดงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนที่ปรากฏใน เอกสารและงานวิจัยของบุคคลหรือหน่วยงาน โดยการทำให้บุคลากรได้ แสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์

ที่	รายการ	ผู้วิจัย
		1. Short & Greer 2. Maxcy 3. Gutierrez, Person & Cox 4. Dubrin 5. Cluterbruck & Kenaghan 6. Kovies 7. Gragne, Reynold & Gutkin 8. Kouzes & Berner 9. Lamp & Pomer 10. Fetterman 11. Blase & Blase 12. Sergiovanni 13. Blanchard, Carlos & Randulh 14. Hussey 15. Bolin
2	ทำให้บุคลากรแสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์	
	2.1 แสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้วยตนเอง	
	2.1.1 คิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ด้วยตนเอง	✓
	2.1.2 เข้าไปมีบทบาท	✓ ✓
	2.1.3 ใช้เหตุผล	✓
	2.1.4 แสดงความรัก สามัคคี	✓ ✓
	2.1.5 แสดงภาวะผู้นำ	✓ ✓ ✓ ✓
	2.1.6 ยอมรับคนอื่น	✓ ✓ ✓ ✓
	2.1.7 มีความพยายาม	✓ ✓
	2.1.8 แก้ปัญหาตามวิธีการที่ได้เลือกไว้	✓
	2.1.9 สื่อสารได้ดี	✓

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	รายการ	ผู้วิจัย														
		สำเร็จ บุญเรืองรัตน์	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์	วิชัย วงษ์ใหญ่	ประวิต เอรารธรรม	Ellis	Harvey & Dolet	Gordon	Luthans	Banner & Gagne	เดวิด บัวร์กัต	Terry	Stome & Sachs	Scherhorn Jr.	Berman & West, Lashley	Cleirbaut
2.1.12	มีคุณธรรม	✓				✓										✓
2.1.13	จัดการสอนได้ดี											✓				
2.1.14	ใช้นวัตกรรมใหม่								✓							
2.2	แสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ ร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง															
2.2.1	รับผิดชอบร่วมกัน	✓	✓					✓		✓	✓				✓	✓
2.2.2	ประสานสัมพันธ์	✓					✓									
2.2.3	มอบให้ปฏิบัติ		✓					✓						✓		
2.2.4	ไว้ใจ															
2.2.5	ช่วยเหลือ สนับสนุน							✓	✓	✓		✓		✓		
2.2.6	สร้างความยืดหยุ่นใน การทำงาน															✓

หมายเหตุ: หมายเลข 1-25 อ้างอิงใน สมชาย สิริบุญเกสัช, 2545

จากตาราง 3 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนที่ปรากฏในเอกสารและงานวิจัยของบุคคลหรือหน่วยงาน ด้านที่ 2 คือ การทำให้บุคลากรได้แสดงความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ ผู้วิจัยพบว่า หลักการให้บุคลากรได้แสดงความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพที่เป็นพลังอำนาจในการทำงาน ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประกอบด้วย 2.1 แสดงออกในความรู้ ทักษะ

ตาราง 4 แสดงความถี่และร้อยละของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
ด้านการทำให้บุคลากรแสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ

ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
2	ทำให้บุคลากรแสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพ		
2.1	แสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพด้วยตนเอง		
2.1.1	คิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ด้วยตนเอง...	8	26.66
2.1.2	เข้าไปมีบทบาท...	12	40.00
2.1.3	ใช้เหตุผล...	2	6.66
2.1.4	แสดงความรัก สามัคคี...	3	10.00
2.1.5	แสดงภาวะผู้นำ...	7	23.33
2.1.6	ยอมรับคนอื่น...	10	33.33
2.1.7	แลกเปลี่ยนประสบการณ์...	4	13.33
2.1.8	มีความพยายาม...	2	6.66
2.1.9	แก้ปัญหาตามวิธีการที่ได้เลือกไว้...	4	13.33
2.1.10	สื่อสารได้ดี...	5	16.66
2.1.11	ประเมินผล...	3	10.00
2.1.12	มีคุณธรรม...	5	16.66
2.1.13	จัดการสอนได้ดี...	2	6.66
2.1.14	ใช้นวัตกรรมใหม่...	1	3.33

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
2.2	แสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง		
2.2.1	รับผิดชอบร่วมกัน...	13	43.33
2.2.2	ประสานสัมพันธ์...	4	13.33
2.2.3	มอบให้ปฏิบัติ...	5	16.66
2.2.4	ไว้วางใจ...	2	6.66
2.2.5	ช่วยเหลือ สนับสนุน...	11	36.66
2.2.6	สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน...	4	13.33

ผลจากตาราง 4 พบว่า จากเอกสารที่นำมาสังเคราะห์ทั้งหมด 21 รายการ สามารถจัดเรียงลำดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีความถี่สูงตามลำดับดังนี้

1) รับผิดชอบร่วมกัน... 2) เข้าไปมีบทบาท... 3) ช่วยเหลือ สนับสนุน... 4) ยอมรับคนอื่น... 5) คิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ด้วยตนเอง ...6) แสดงภาวะผู้นำ... 7) สื่อสารได้ดี... 8) มีคุณธรรม..... 9) มอบให้ปฏิบัติ... 10) แลกเปลี่ยนประสบการณ์... 11) แก้ปัญหา... 12) ประสานสัมพันธ์... 13) สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน... 14) รัก สามัคคี... 15) ประเมินผล... 16) ใช้เหตุผล... 17) มีความพยายาม... 18) จัดการสอนได้ดี... 19) ไว้วางใจ... 20) สร้างทีมงาน... 21) ใช้นวัตกรรมใหม่...

จากผลการสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ ชอร์ทและเกรียร์ (Short and Greer) ที่สามารถจำแนกพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรได้ 2 ด้าน คือ 1) ด้านการทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการทำงาน และ 2) ด้านการทำให้บุคลากรได้แสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการทำงาน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การให้ความอิสระแก่บุคลากรในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30 2) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30 3) การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งองค์ความรู้ใหม่ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 26.66 4) การให้ความสร้างสรรค์ความแปลกใหม่แก่บุคลากรต่อการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 23.33

ด้านที่ 2 การทำให้บุคลากรได้แสดงออกในความรู้ ทักษะ และ ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การทำให้บุคลากรได้แสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 43.33 2) การทำให้บุคลากรเข้าไปมีบทบาทมีส่วนร่วมในการบริหารและการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 40.00 3) บุคลากรได้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 36.66 4) การทำให้บุคลากรยอมรับฟังและความสามารถของคนอื่น มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 33.33 5) การทำให้บุคลากรคิดริเริ่ม สร้างทางเลือกของการทำงานในโรงเรียน ด้วยตนเอง มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 26.66 6) การทำให้บุคลากรแสดงภาวะผู้นำในการทำงานในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 23.33 7) การทำให้บุคลากรได้ สื่อสารได้ตรงความหมายและเข้าใจดี มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 16.66 8) การทำให้บุคลากรได้แสดงออกถึงคุณธรรม จริยธรรมอันดีงาม มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 16.66 9) การทำให้บุคลากรได้แสดงออกถึงการได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 16.66 10) การทำให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การ

