

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญการบริหารการศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.1 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู
 - 3.1 แนวคิดมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของซ็อร์ตและไรน์ฮาร์ท
 - 3.2 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของสก็อตและเจฟ
 - 3.3 แนวคิดขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทรซี
 - 3.4 แนวคิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคอนเจอร์และคาร์นูก
 - 3.5 ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของแคนเตอร์
 - 3.6 แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของโทมัสและเวลล์
 - 3.7 รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอร์
4. การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมหนึ่งในจำนวนหลายๆ กิจกรรมของการดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ (สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 51)

1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารงานใดๆ ขององค์การที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่ต้องการกำไรมีได้คำนึงถึงผลตอบแทนที่ตนจะได้รับจึงมักใช้ในองค์การของรัฐบาล หรือหน่วยงานสาธารณะที่ไม่หวังผลกำไร ซึ่งแตกต่างจากคำว่าการจัดการ (Management) ที่หมายถึง การบริหารงานใดๆ ขององค์การที่ทำให้เป้าหมายขององค์การที่วางเอาไว้ให้บรรลุผลสำเร็จโดยต้องการหากำไร เพื่อให้ตนอยู่รอดในองค์การได้ แต่ในยุคนี้นี้เนื่องจากบทบาทของภาคธุรกิจได้ขยายเติบโตขึ้นมาก พร้อมกับงานของภาครัฐบาล ที่คาบเกี่ยวกับงานของภาคธุรกิจ เอกชนอย่างใกล้ชิดจึงทำให้การบริหารงานของภาคเอกชนและภาครัฐมีความคล้ายกัน จึงทำให้คำว่า “บริหาร” และ “การจัดการ” จึงใช้แลกเปลี่ยนกันได้ตามโอกาสอันควร (จิระ งามศิลป์, 2551, หน้า 9)

การศึกษา (Education) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีความหมายว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (จิระ งามศิลป์, 2551, หน้า 9)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้บุคคลในรูปแบบต่างๆ โดยมุ่งหมายให้เป็นบุคคลที่มีความเจริญงอกงามทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา สามารถพัฒนาประเทศชาติและอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข

อย่างไรก็ตาม การบริหารการศึกษา เป็นการนำเอาทฤษฎีหลักการทางบริหารหลายรูปแบบมาใช้กับการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของประเทศต่อการทำให้คนหรือประชากรของประเทศมีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการศึกษาทั้งสิ้น แต่การจัดการศึกษานั้นจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ (สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 53) ดังนั้นจึงส่งผลให้ในยุคปัจจุบันนักวิชาการคิดหลักการบริหารการศึกษา ทฤษฎีและรูปแบบการบริหารต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารศึกษาอย่างหลากหลายวิธี

1.2 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

บริหาร หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในองค์การธุรกิจมักเรียกบุคคลนี้ว่า ผู้จัดการ (manager) แต่ในองค์การของรัฐมักเรียกว่า ผู้บริหาร (administrator) (Massie & Douglas, 1981 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2546, หน้า 2)

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความหมายเฉพาะเจาะจงในเชิงสัมพันธ์กับองค์การทางการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนหรือสถานศึกษา โดยในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและของเอกชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 4) และถ้าพิจารณาในมุมมองของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจากต่างประเทศนั้นมิได้ให้คำนิยามของคำนี้โดยเฉพาะ แต่ให้คำนิยามในเชิงอุปมา อุปไมย เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นนักการศึกษา เป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารโอกาส เป็นผู้นำองค์การ ผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้นำทางการเรียนการสอน (Speck, 1999 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 23)

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและมุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ความสำคัญการบริหารการศึกษาและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ความสำคัญการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินการทางการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 54-55) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ดังนี้

2.1.1 ช่วยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษา กล่าวคือ ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนหรือเตรียมคนได้ถูกต้องตามความต้องการ

2.1.2 ช่วยให้เห็นวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เรียกว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.1.3 ช่วยให้การดำเนินงานได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เรียกว่า การทำงานมีประสิทธิภาพ

2.1.4 ช่วยให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานได้แล้ว ก็ไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงาน แล้วหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) ซึ่งผลที่ได้จากการทำงานตรงตามที่กำหนดไว้ในขั้นต้น จึงสามารถทำให้งานสำเร็จในระยะเวลาที่เหมาะสม และหมายความรวมถึงการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างประหยัดด้วย

2.1.5 ช่วยให้เกิดการตรวจสอบผลการปฏิบัติ กล่าวคือการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน และทฤษฎี ที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า ผลงานมีคุณภาพ

2.1.6 ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยผู้บริหารมีหน้าที่ในการตรวจตราดูแลสนับสนุนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการให้คุณและโทษต่อเจ้าหน้าที่ได้อย่างทั่วถึงอีกด้วย

2.1.7 ช่วยให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยการบริหารเป็นการระดมทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือคน เมื่อคนมาร่วมมือในการปฏิบัติก็จะเกิดพลังสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จได้โดยเร็ว

2.1.8 ช่วยสร้างคนให้มีความสามารถในการบริหาร หมายความว่า ในการบริหารงานผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานได้สำเร็จได้โดยเพียงลำพังจึงต้องแต่งตั้งผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปเพื่อมาช่วยปฏิบัติงานให้กับผู้บริหาร จึงเป็นโอกาสในการสร้างคนให้มีความสามารถในการบริหารต่อไป

2.1.9 ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ในการปฏิบัติงานทุกลักษณะย่อมเกิดปัญหาไม่มากก็น้อยตามธรรมชาติของงาน บางกรณีปัญหาของงานอาจจะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติ หรือหลังปฏิบัติงานแล้ว เพราะการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ก็คือการแก้โดยวิธีการบริหารเท่านั้นจึงลุล่วงไปได้

จึงกล่าวได้ว่า การบริหารการศึกษาช่วยให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งพัฒนาคนให้สมบูรณ์ในทุกด้าน พร้อมทั้งการบริหารการศึกษามีกิจกรรมในการตรวจสอบ การดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักวิชาการ และการบริหารการศึกษาได้หมายความรวมถึงการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานโดยทั่วกันและเป็นธรรม (สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 55) ดังนั้น จึงมีการศึกษาค้นคว้าหาแนวความรู้ต่างๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยจะต้องอาศัยผู้บริหารเป็นผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุน ครู นักเรียนและบุคลากรทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมและมีบทบาทในการบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การ หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การ แม้ว่าจะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการและคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้ ระบุตรงกันว่าผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง, ม.ป.พ.)

ผลจากการศึกษาของ Mintzberg (Bartol et al., 1998, หน้า 24 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 5-6) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ภายใต้บทบาทหลัก 3 กลุ่ม ดังนี้

บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเองเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” (nerve center) ขององค์การ ประกอบด้วย คือ 1) บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์การ เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้จบการศึกษา 2) บทบาทในการเป็นผู้นำองค์การ มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 3) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงออกในบทบาทย่อยต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลให้ได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากภายในและ

ภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 2) บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับทั้งจากภายนอกและภายในให้แก่บุคลากรในองค์กร 3) บทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคคลภายนอกขององค์กร

บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเหมือน “นักตัดสินใจ” อันสืบเนื่องมาจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นผู้ประกอบการ มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ 2) บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อนหน้า โดยแก้ปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล 3) บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่างๆ ในองค์กร 4) บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ปัจจุบันได้เกิดแนวคิดใหม่ในการบริหารกลุ่มขึ้นมาอีกแนวคิดหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นนั่นคือ กลุ่มบริหารตนเอง (self managed group) โดย Manz และ Sims (Manz & Sims, 1990 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 30) ให้ข้อสังเกตว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยการจำแนกบทบาทระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะถือว่าผู้นำ (leader) จะต้องพยายามสร้างแรงกระตุ้นหรือความมีอิทธิพลบนพื้นฐานของอำนาจ หรือโดยการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ตาม (follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้นจะสามารถเป็นไปได้ในสังคมและองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่มากขึ้นอย่างในปัจจุบันได้หรือไม่และหากผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจในภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร เสียแล้วจะเกิดอะไรขึ้น

ดังนั้น แนวคิดใหม่เกี่ยวกับ “กลุ่มบริหารตนเอง” ที่อาศัยหลักการ self leadership จึงเกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับกับภาวะการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้และเป็นผู้นำให้ตนเองได้” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษากับการเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีๆ เพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเสริมสร้างให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็น

แบบทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ตลอดจนเป็นแบบหลายช่องทาง (Bartol et al., 1998 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 31)

ผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือองค์การเอง (Ubben et al., 2001 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 34) สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางการศึกษาหรือในสถานศึกษาที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่น ๆ อีกหลากหลายที่จะต้องกระทำเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา ครูที่จะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การ โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ให้มีลักษณะอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ (Razik & Swansons, 2001 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 34)

กระบวนการที่ใหม่ทางการบริหารเกี่ยวกับการพัฒนาครูนั้น มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจกันและตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

องค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการออกมาสู่สังคม ในขณะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงอยู่ตลอดเวลาองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกเพื่อขายสินค้าหรือให้บริการ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันและให้ทันกับกระแสโลกภายนอก องค์กรที่ปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้น ภายในก็จะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพและเสียโอกาสไปในที่สุด ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่สุดคือ ปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวัง

ในการทำงาน และเอาใจออกห่างองค์กร สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการที่ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น องค์กรขาดความมั่นคง การทำงานขาดความก้าวหน้า ไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย เป็นต้น สาเหตุของปัญหาที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบเก่าที่มีผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ทุกอย่างโดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงเรียกร้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์โดยไม่รู้ว่สิ่งนั้นทำได้หรือไม่ และควบคุมการทำงานทั้งหมดในองค์กร

สาเหตุของปัญหาที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบเก่าที่มีผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ทุกอย่างโดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงเรียกร้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์โดยไม่รู้ว่สิ่งนั้นทำได้หรือไม่ และควบคุมการทำงานทั้งหมดในองค์กร (Scott; & Jaffe, 1991 อ้างอิงใน ประวิต เอราวรณณ์, 2548, หน้า 43)

แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่มีปัญหาดังกล่าวมีการนำเสนอหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยรูปแบบของ OD คือ การจัดระบบส่งข้อมูลในการทำงานย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ เรียนรู้ ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแทรกเสริมอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และหาช่องทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมไปถึง การสร้างทีมทำงาน การเชื่อมโยงการประสานงานระหว่างทีมและที่สำคัญที่สุดคือการกระจายอำนาจไปจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้แนวคิดเรื่องการปรับโครงสร้างการบริหาร ลดขั้นตอนการทำงาน ลดขนาดขององค์กร และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เรียกว่าการปรับหรือระบบ (Re-Engineering) ก็ได้รับความสนใจเช่นกัน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วมและรูปแบบการปรับหรือระบบนี้เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่มีการพูดถึงในต่างประเทศมาพร้อมกันกับสองแนวคิดแรก ก็คือการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Scott; &

Jaffe, 1991, pp. 2-3 ; Baxter; & Lisburn, 1994, pp. 16-18 อ้างอิงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2548, หน้า 44)

2. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งซับซ้อนเกินกว่าจะอธิบายด้วยความหมายในพจนานุกรมเท่านั้น เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องพิจารณาจากหลายองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร ในตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน (Scott; & Jaffe. 1991, p 16 อ้างอิงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2548, หน้า 44) ซึ่งมีความหมายโดยสรุป ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงานและให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กรโดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการ

จากความหมายดังกล่าวอาจพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ได้ 3 ประเด็น คือ เป็นทั้งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลผลิต/ผลลัพธ์พลังอำนาจจากกระบวนการและผลิตภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์กรในทางบวก (Zimmerman, 2000, pp. 45 - 46 อ้างอิงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2548, หน้า 45) ในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการเพื่อมาปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่างๆ จะครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กร

2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกที่มีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ

2.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลิตภาพของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กร ซึ่งถ้าได้รับการ

เสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ครูเป็นบุคลากรสำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียน ดังนั้นจึงมีการนำแนวคิดด้านการเสริมพลังอำนาจครูมาใช้รูปแบบการบริหารงาน ในระดับบุคคล โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 แนวคิดมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของซีอาร์ทและไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992, อ้างอิงใน ปิยะธิดา วรรณโณปกรณ์, 2546, หน้า 20)

จากการศึกษาระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนตามการรับรู้ของครูของซีอาร์ทและไรน์ฮาร์ท แบ่งมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้

3.1.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การได้เลือกวิชาที่สอน การจัดทำตารางสอน การจัดทำหลักสูตรและการจัดโปรแกรมอื่นๆ รวมถึงการตัดสินใจปัญหาที่ส่งผลโดยตรงต่องานสอน

3.1.2 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Professional Growth) หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารให้โอกาสได้รับความก้าวหน้า มีการพัฒนาวิชาชีพครูและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งได้รับการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานสอน

3.1.3 สถานภาพ (Status) หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน การเชื่อว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเองได้รับการยกย่องในภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ

3.1.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับตนเอง ว่ามีทักษะความสามารถในการสอนที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ตามทักษะการสอนของตน

3.1.5 ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งอาจรวมถึงการจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร การเลือกตำราและการวางแผนการสอน ความเป็นอิสระของครูเป็นความรู้สึกว่าตนสามารถทำการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.6 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง การรับรู้ของครูว่าตนได้รับผลกระทบจากการทำงานโดยการที่ครูมีอิทธิพลต่อการจัดโปรแกรมการเรียน มีอิทธิพลต่อฝ่ายบริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3.2 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของสก็อตและเจฟ

(Scott & Jaffe, 1991 อ้างอิงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2548, หน้า 58)

สก็อตและเจฟ ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ ดังนี้

3.2.1 การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ได้แบ่งแรงจูงใจออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ การให้ความถูกต้องยุติธรรม (Validation) การให้สารสนเทศ (information) และการให้มีส่วนร่วม (participation) ดังนี้

1) การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ การให้ความเสมอภาคกันกับทุกคน ให้เงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

2) การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการจะปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กร

3) การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือในการตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

3.2.2 การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ บุคคลหรือผู้มีบทบาทสำคัญ ในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงาน ตั้งแต่กระบวนการผลิตไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและเรื่องการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการอิสระในการทำงานควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรมและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือวิธีการติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3.2.3 สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน คือ ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ในการพิจารณาว่าองค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำ คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมงานหรือในงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

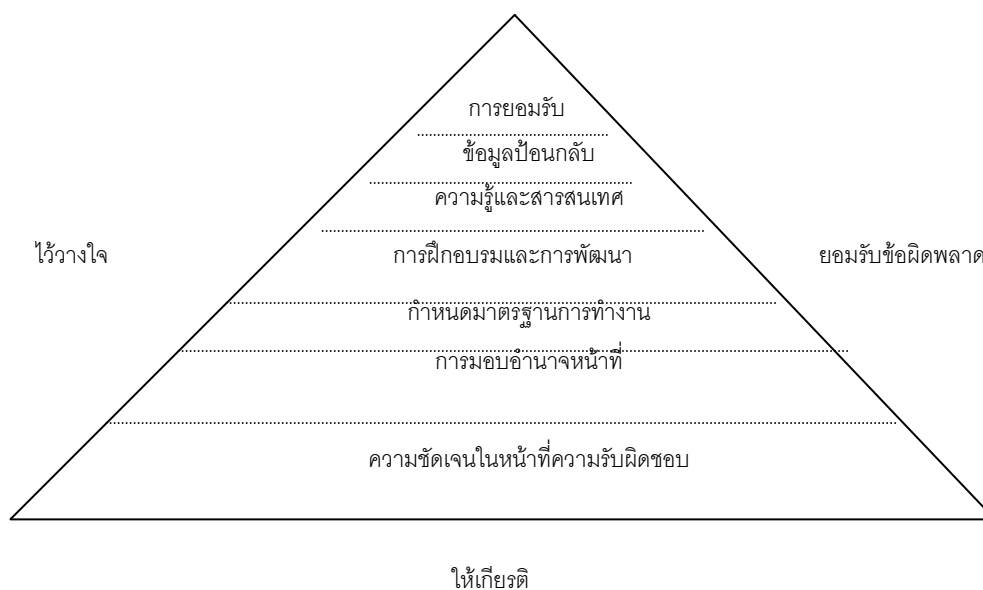
3.2.4 การสร้างบรรยากาศในองค์กร ควรจะมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีอิสระ

อย่างเต็มที่ แต่หมายถึงการสมดุลระหว่างการควบคุมกับอิสระในการทำงานและการยืดหยุ่น ในการสนองตอบความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาสและเสมอภาคสำหรับทุกคน

3.2.5 การสร้างทีมงาน สิ่งที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร คือ การสร้างทีมงานเทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรม สร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นและเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้ว สิ่งทีทีมงานต้องการจากผู้บริหารก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมหน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจและรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

3.3 แนวคิดขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทรซี

เทรซี (Tracy, 1990 อ้างอิงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, หน้า 25-26) ได้กำหนด ขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 10 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า พีรามิดอำนาจ (Power pyramid) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 พีรามิดอำนาจ

ที่มา: Tracy (1990 อ้างอิงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, หน้า 25)

จากแผนภาพที่ 2 พีรามิดอำนาจของเทรซี มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 การให้ความชัดเจนเกี่ยวกับงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

3.3.2 มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate authority) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

3.3.3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of excellence) องค์การต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

3.3.4 มีการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) ได้ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ

3.3.5 ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์การที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน

3.3.6 ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน

3.3.7 ให้การยกย่องยอมรับ (Recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

3.3.8 ให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงานโดยให้อิสระในการตัดสินใจ

3.3.9 ยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น โดยร่วมรับผิดชอบกับผู้ปฏิบัติงาน

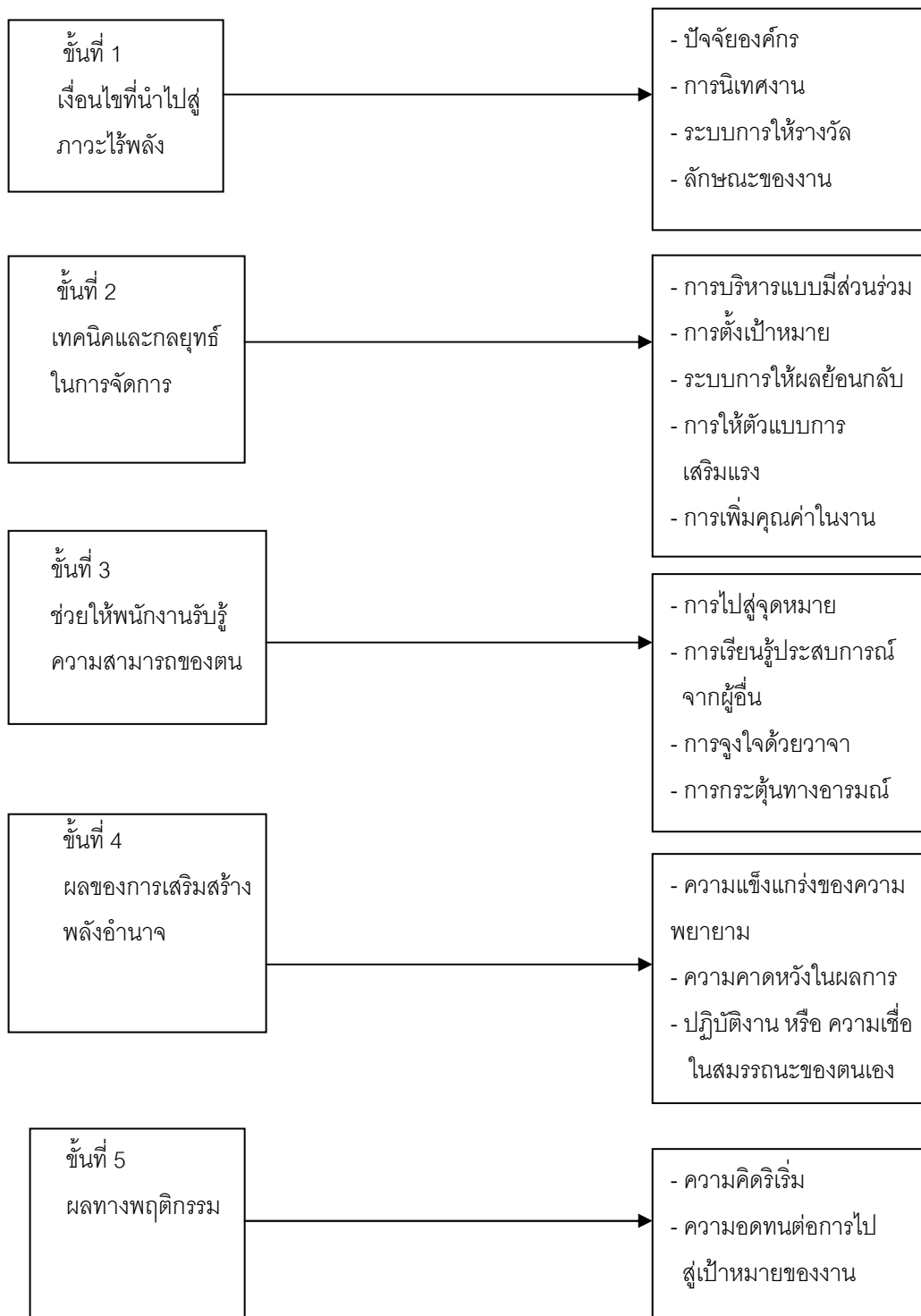
3.3.10 ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (Respect)

3.4 แนวคิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคอนเจอร์และคาร์นุงโก (Conger and Kanungo)

คอนเจอร์และคาร์นุงโก (Conger and Kanungo, 1988 อ้างอิงใน สถาพร บุตรไสย์, 2549, หน้า 26) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการสำหรับองค์การที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา และเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ความเชื่อมั่นในตนเองตามกรอบของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชากับความเชื่อมั่นส่วนบุคคล วิธีที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย การจัดการแบบมีส่วนร่วม การตั้งเป้าหมาย การให้ผลตอบกลับ การปฏิบัติเป็นตัวอย่าง การให้รางวัลและงานที่ประสบความสำเร็จ (ปิยะธิดา วรรณโณปกรณ์, 2546, หน้า 52)

คอนเจอร์และคาร์นุงโก ได้เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเอาไว้ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Conger และ Kanungo

จากแผนภาพที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของ คอนเจอร์และคาร์นุโก ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (สถาพร บุตรไสย, 2549, หน้า 28) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ (Conditions leading to a psychological state of powerlessness) คอนเจอร์และคาร์นุโก กล่าวว่า ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆเหล่านี้ คือ

1) ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational factors) เช่น องค์กรมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ระบบการบริหารงานและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน

2) การนิเทศงาน (Supervision) เช่น การควบคุมกำกับและใช้วิธีติดตามงานอย่างใกล้ชิดการลงโทษเกินกว่าเหตุและการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน

3) ระบบการให้รางวัล (Reward system) เช่น การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร การให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าวิชาชีพอื่น ๆ

4) ลักษณะงาน (Nature of job) เช่น บทบาทหน้าที่ในแต่ละงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงานและขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกไร้อำนาจ หหมดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลา แรงจูงใจในการทำงานลดลง มีความพึงพอใจเริ่มน้อยลง ขาดความสนใจในงาน ลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิผลของหน่วยงาน ตลอดจนองค์กร

ขั้นที่ 2 การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการ (The use of managerial strategies and techniques) ในส่วนของขั้นตอนนี้เป็นการนำปัญหาที่ทำให้เกิดภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติมาดำเนินการแก้ไขกลยุทธ์ ที่คอนเจอร์และคาร์นุโกเสนอไว้ คือ

1) การบริหารรูปแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

2) การตั้งเป้าหมายไว้ (Goal setting) ทัวไปแล้วการบริหารงานแต่ละหน่วยงานจะมีการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ถ้าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดฝ่ายเดียวโดยที่ผู้ปฏิบัติไม่ได้มีส่วนร่วม พลังอำนาจในการปฏิบัติย่อมจะไม่เกิดขึ้น เมื่อหน่วยงานเป็นของทุกคนที่

ปฏิบัติงาน ดังนั้นทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคี และมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงานเพื่อองค์กร

3) ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback system) ในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือมีการประเมินผลงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเฉพาะบุคคล เฉพาะกลุ่มหรือทั้งหน่วยงาน ก็ควรมีการบอกผลให้ทุกคนได้รับทราบ จะได้มีการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้นและถ้าเป็นผลในทางที่ดี ผู้ปฏิบัติก็จะรู้สึกดีใจที่ได้รับทราบและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ท่านผู้บริหารก็ควรให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าอยากจะปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วย

4) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) ในการทำงานที่ผู้บริหารจะสนใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิกทุกคนในหน่วยงานก่อน เพราะการที่หัวหน้าเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง ลูกน้องจะไว้วางใจ ให้ความศรัทธาแก่หัวหน้า และเลียนแบบหรือปฏิบัติตามในที่สุด

5) การเสริมแรง (Contingent / Competence-based reward) ในการปฏิบัติงาน บางครั้งการจูงใจด้วยวัตถุอย่างเดียว อาจไม่สามารถทำให้บุคคลเกิดพลังอำนาจได้ การเสริมแรงทางบวกโดยเฉพาะเรื่องที่มีผลต่อจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย ยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติและการให้อิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงเสริมที่จะให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกเต็มใจและภาคภูมิใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

6) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) จะเป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผน ออกแบบงานและประเมินผลงานด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานแทนที่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเดียว การเพิ่มคุณค่าในงานเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในงาน

ขั้นที่ 3 การช่วยผู้ปฏิบัติเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง (To provide selfefficacy information to subordinates) เป็นการสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จโดยไม่ต้องอาศัยสิ่งต่อไปนี้

1) การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด (Enactive attainment) โดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับรู้ การทดสอบ การมีทักษะและความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ

2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Vicarious experience) การสะสมประสบการณ์เป็นการนำไปสู่ความสามารถในการปฏิบัติงานวิธีการหนึ่ง โดยศึกษาจากผู้มีประสบการณ์

3) การจูงใจด้วยวาจา (Verbal persuasion) เป็นสิ่งช่วยสร้างเสริมกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดี เช่น มีการสอบถามปัญหาและอุปสรรคการทำงานที่ผู้บริหารพร้อมจะแก้ไขหรือให้การสนับสนุนการให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานได้สำเร็จ

4) การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional arousal) การทำงานบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจทำงานด้วยความกลัว ความเครียด ความวิตกกังวล ความเกียจคร้าน ซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถต่ำ ถ้าผู้บริหารสามารถลดความรู้สึกเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถมากขึ้น ในขั้นตอนการเพิ่มการรับรู้ความสามารถนี้ แต่ต้องดำเนินควบคู่กับการขจัดปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติไร้อำนาจที่กล่าวไว้แล้วในขั้นตอนแรก

ขั้นที่ 4 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร (Results in empowering experience of subordinates) เมื่อผู้บริหารสามารถขจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยมีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในงานและการช่วยให้ผู้ปฏิบัติรับรู้ถึงสมรรถนะในตน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความแข็งแกร่ง (Strengthening of effort) ซึ่งช่วยให้มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Performance expectancy) และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถ (Belief in personal efficacy) ในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น (Leading to behavioral effects) เมื่อได้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดพลังในตัวผู้ปฏิบัติแล้ว ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจยังทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และมีความอดทนต่อการทำงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่องค์การหรือหน่วยงานตั้งเอาไว้ (Persistence of behavior to accomplish task objectives)

3.5 ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของแคนเตอร์ (Kanter's Power Structure Theory)

แคนเตอร์ (Kanter, 1983 อ้างอิงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, หน้า 31-32) ท่านได้เสนอแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ซึ่งกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรใน

องค์การ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การ มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในองค์การได้รับการสนับสนุนส่งเสริม ได้รับโอกาสในการทำงาน แสดงถึงประสิทธิภาพของงาน แต่ถ้าบุคลากรได้รับอำนาจและมีโอกาสน้อย จะมีสภาพไร้อำนาจ ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมีความผูกพันต่อบุคคลและองค์การต่ำ สรุปได้ว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

แคนเตอร์ อธิบายลักษณะโครงสร้างขององค์การ ที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีบรรยากาศขององค์การที่มึງงานประจำไม่มาก มีการให้รางวัลตามความสามารถ สามารถยินยอมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์การเหล่านี้ส่งผลให้บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับสูง ขณะที่บรรยากาศขององค์การที่ขาดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การถูกจำกัดบทบาท มึງงานประจำในหน้าที่มากและถูกควบคุม สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือมีการให้อำนาจแก่บุคลากร ซึ่งได้แก่การให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานให้ทรัพยากร และการให้โอกาสที่เหมาะสม ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้เพิ่มพูนความสามารถ ทักษะ โอกาส การได้รับการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

นอกจากนี้ แคนเตอร์ ยังได้อธิบายว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การจะถูกตอบสนองจากสภาพแวดล้อมในการทำงานและสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งอำนาจถูกได้รับมาจาก แหล่งต่าง ๆ 2 แหล่ง ซึ่งได้แก่ 1) อำนาจที่เป็นทางการ (formal power) เป็นอำนาจที่พบในงาน ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจนในองค์การ (visible) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากงานซึ่งมีความสอดคล้องกับหน้าที่ขององค์การ (relevance) เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์การและ 2) อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (informal power) เป็นอำนาจที่พัฒนาขึ้นมาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในองค์การนั้น เป็นอำนาจที่เกิดจากการรวมกลุ่มของสมาชิก (สรายุทธ ช่างงาม, 2549, หน้า 22)

แหล่งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ ให้สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์การ ให้ได้มาซึ่งการเพิ่มอำนาจในงานนั่นเอง ถ้าสมาชิกได้รับอำนาจจากทั้ง 2 แหล่งเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลทำให้สามารถเข้าถึงโครงสร้างอำนาจและโครงสร้างโอกาส มีผลทำให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีในงานรวมทั้งมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แคนเตอร์ได้อธิบายเพิ่มเติมเรื่องของโครงสร้างว่า

(สรายุทธ ช่างงาม, 2549, หน้า 23-26) การที่จะเพิ่มอำนาจในงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การนั้นจำเป็นต้องเพิ่มอำนาจให้สมาชิกได้รับโครงสร้างสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ 3 ประการ ดังนี้

3.5.1 โครงสร้างอำนาจในองค์การ (power structure) เป็นความสามารถของผู้เป็นสมาชิกในการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การภายในระบบองค์การนั้น ๆ การที่จะสามารถเข้าถึงโครงสร้างอำนาจในองค์การนั้น จำเป็นต้องได้รับอำนาจจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1) การได้รับความช่วยเหลือสนับสนุน (support) หมายถึง การที่ผู้บริหารได้ให้การยอมรับในสิ่งที่สมาชิกทำอยู่ (endorsement) การให้การส่งเสริมสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง (backing) การให้ยอมรับในความสามารถ (approval) และการให้การเห็นชอบตามกฎหมาย (legitimacy) ให้การสนับสนุนสมาชิกในด้านความเป็นกันเอง การแสดงไมตรีจิต ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ให้การยอมรับในความผิดพลาดต่าง ๆ และให้การสนับสนุนสมาชิกให้สามารถจัดการกับภาวะเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานในองค์การ นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้การสนับสนุนในด้านการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ

2) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (information) การได้รับข้อมูลข่าวสารจะช่วยให้เกิดความรู้เพิ่มมากขึ้น เกี่ยวกับการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การ (organizational decisions) การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การ (changes in policies) และทิศทางในอนาคตขององค์การ (future directions) รวมทั้งยัง หมายถึง ข้อมูลที่เป็นความรู้ทางเทคนิค (technical knowledge) จากหนังสือรายงาน บทความทางวิชาการต่าง ๆ ข้อมูลที่จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ (expertise) ในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานรวมทั้งข้อมูลด้านข่าวสารทางการเมือง (political intelligence) เน้นให้เกิดความรู้ลึกทางบวกในด้านการรณรงค์ (campaigning) การวิ่งเต้นเพื่อขอสนับสนุน (lobbying) การเจรจาต่อรอง (bargaining) การตกลง (negotiation) การประชุม (caucusing) การทำงานร่วมกัน (collaborating) และการออกเสียง (votes) นอกจากนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกระทำได้โดยวิธีการเปิดประชุมโดยผู้บริหาร การออกจดหมายข่าว เทคนิคในการสื่อสาร รวมถึงความถี่ของข้อมูลข่าวสาร และข้อมูลข่าวสารควรเดินเป็นสองทางเพื่อให้การสื่อสารบรรลุผล โดยออกจากผู้บริหารไปสู่สมาชิกและจากสมาชิกไปสู่ผู้บริหาร การสื่อสารที่ดีจะสร้างความเข้าใจที่ดี มีความสุขและเกิดความพึงพอใจ (Bluedorn, 1982 อ้างอิงใน สรายุทธ ช่างงาม, 2549, หน้า 24)

3) การได้รับทรัพยากร (resources) หมายถึง การได้รับทรัพยากรต่าง ๆ ให้สมาชิกสามารถดำเนินงานในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ทรัพยากรนี้ประกอบด้วยเงินทุน

(funds)ขอบเขต (space) วัสดุอุปกรณ์ (material) และเวลา (time) (Kanter, 1983 อ้างอิงใน สรายุทธ ช่างงาม, 2549, หน้า 24) เงินทุน ได้แก่ งบประมาณที่องค์กรจัดสรรให้เพื่อใช้ใน กิจกรรมของแต่ละแผนก, ขอบเขต ได้แก่ พื้นที่หรือการขยายพื้นที่ให้กว้างเพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติ หน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ, วัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ อาคาร สถานที่ ที่อำนวยความสะดวก ต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเวลา ได้แก่ เวลาซึ่งผู้บริหารได้เอื้อประโยชน์ให้สมาชิกสามารถใช้เวลาในการกระทำกิจกรรมเกี่ยวกับงานของ ตนได้อย่างเหมาะสม

3.5.2 โครงสร้างโอกาสในองค์กร (opportunity structure) หมายถึง โอกาสใน การสร้างความเจริญเติบโต (growth) และการสร้างความเคลื่อนไหวในทางบวก (mobility) ให้เกิด ในองค์กรโดยมีความสัมพันธ์กับสภาพงานซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานใน องค์กรและพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ การมีส่วนร่วมในที่ประชุม การผลักดันงาน การ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในแต่ละแผนก (Sabiston and Laschinger, 1995 อ้างอิงใน สรายุทธ ช่างงาม, 2549, หน้า 25) โดยแคนเตอร์ อธิบายไว้ว่าโครงสร้างของโอกาสนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หมายถึง การที่ ผู้บริหารส่งเสริม หรือให้โอกาสในตำแหน่งหน้าที่ (position) รวมทั้งการมีโอกาสเลือกปฏิบัติงานใน แผนกที่ตนชอบหรือมีความถนัด

2) การได้รับการพัฒนาความสามารถด้านการปฏิบัติงาน (increase competence and skill) หมายถึง การมีโอกาสได้รับการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน และต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องจากเทคโนโลยีในการทำงานที่มี การพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

3) การได้รับรางวัลและการรับรองความสามารถ (reward and recognition) หมายถึง การให้รางวัล ให้คำยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และรับรองความสามารถแก่ สมาชิก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพิจารณา ค่าตอบแทนแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม

3.5.3 โครงสร้างสัดส่วนทางสังคมของสมาชิก (proportions structure) หมายถึง ปัจจัยซึ่งเป็นส่วนประกอบทางสังคมของสมาชิก ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันในสถานการณ์เดียวกัน แสดงถึงปริมาณของสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะทางสังคมคล้ายคลึงกันในแต่ละองค์กร เช่น

เพศ เชื้อชาติ สีผิว เป็นต้น ซึ่งโครงสร้างสัดส่วนของสมาชิกนี้ ถ้ามีลักษณะแตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการเข้าถึงอำนาจได้

เมื่อสมาชิกในองค์การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยการได้รับโครงสร้างอำนาจ โครงสร้างโอกาส และโครงสร้างสัดส่วนของสมาชิกแล้ว กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อโครงสร้างอำนาจ โครงสร้างโอกาส และสัดส่วนของสมาชิกในองค์การ ในอันที่จะนำไปสู่ผลกระทบต่อนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น เพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถในตนเองเพิ่มศักดิ์ศรีแห่งตน รู้สึกมีส่วนร่วมในการบริหาร มีแรงจูงใจในการทำงาน ผูกพันกับองค์การและเพิ่มความพึงพอใจในงาน ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานโดยรวมของพนักงานและส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การในที่สุด (สรายุทธ ช่างงาม, 2549, หน้า 26)

3.6 แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของโทมัสและเวลเฮ้าส์

โทมัสและเวลเฮ้าส์ (Thomas & Velthouse, 1990, อ้างอิงใน สถาพร บุตรไธย์, 2549, หน้า 33-34) ได้เสนอรูปแบบการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจภายในของบุคคลและผลของงานที่ได้จะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ในบทบาทของบุคคลนั้นๆ และเป็นการให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในด้านการรับรู้ ความหมายของงาน ความสามารถของตนเองในการทำงาน ซึ่งโทมัสและเวลเฮ้าส์ ได้เสนอแบบแผนการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Cognitive model of empowerment) โดยพลังอำนาจประกอบด้วยส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม (Environmental events) พฤติกรรม (Behavior) และการวัดประเมินงาน (Task assessment)

ตามแนวคิดแบบแผนการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนเหตุการณ์แวดล้อม (Environmental events) จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งบุคคลแวดล้อมตัวเราด้วย เช่น หัวหน้างาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนสนิท การจัดฝึกฝนอบรม เป็นต้น เหตุการณ์แวดล้อม จะส่งผลต่อการประเมินงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ผลกระทบต่องาน (Impact) เป็นการประเมินระดับของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงาน 2) ความสามารถในงาน (Competence) เพื่อเป็นการประเมินวัดผลระดับความสามารถในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง 3) ความหมายของงาน (Meaningfulness) เป็นการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานรวมถึงความใส่ใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย และ 4) โอกาสทางเลือก (Choice) เป็นการประเมินความรับผิดชอบในการกระทำของแต่ละบุคคล การเลือกและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เมื่อได้รับการประเมินผลอย่างใดอย่างหนึ่ง จะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น (Activity) มีสมาธิมุ่งมั่นในการทำงาน (Concentration) มีการแสดงออกถึงความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) ความสามารถในการเผชิญกับปัญหา (Resiliency) และการมี

พฤติกรรมยืดหยุ่น (Flexibility) ปรับตัวอย่างเหมาะสมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมเหล่านี้ก็สามารถส่งผลไปถึงเหตุการณ์แวดล้อมด้วย เช่น ถ้าได้รับการประเมินออกมาดี หัวหน้าจะให้ความไว้วางใจมากขึ้น แต่ถ้าผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ หัวหน้าต้องดูแลบุคคลนั้นอย่างเคร่งครัดมากขึ้น

3.7 รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์

คินลอว์ (Kinlaw, 1995 อ้างอิงใน ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546, หน้า 18)

ได้เสนอแนววิธีการจัดการในลักษณะของรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ก็คือ ขั้นตอน (steps) และสารสนเทศนำเข้า (information inputs) มีรายละเอียด ดังนี้

3.7.1 ขั้นตอน (steps) การเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่ การวางแผน เริ่มต้น ดำเนินการและการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) กำหนดขอบเขตและเผยแพร่ ก็คือ การเริ่มต้นของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้องค์กรได้รับรู้

2) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ คือ ในการทำงานของทุกระดับขององค์กรวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3) ฝึกอบรม คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและได้การปฏิบัติงานแบบใหม่ ดังนั้น ควรฝึกอบรมเทคนิคเพื่อการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานที่ให้ตรงตามสายงานและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ช่วยลดความเป็นทางการและสิ่งครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานและวางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

5) ปรับปรุงระบบต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่จำเป็นต้องมีความชัดเจน ทุกคนจะรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการที่สำคัญคือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กำหนดไว้ข้างต้น

6) ประเมินผลและปรับปรุงเป็นการประเมินในแต่ละขั้นตอนที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลแล้วนำผลการประเมินที่ได้ มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้เหมาะสมและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.7.2 สารสนเทศนำเข้า (inputs information) สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 6 ประการ (สถาพร บุตรไสย, 2549, หน้า 36) ได้แก่

- 1) ความหมายหรือนัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน ความรู้ ความสามารถและจริยธรรม
- 2) สิ่งตอบแทนที่คาดหวังและเชื่อมั่น จะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน กระบวนการทำงาน คุณภาพงาน เป็นต้น และระดับที่สาม คือองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- 3) กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงาน โดยเสริมสร้างสภาพการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุง และสามารถจัดการงานในหน้าที่ของตนเองได้
- 4) กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคลที่ทีมงานและองค์การ
- 5) การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะแตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิม เน้นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา
- 6) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน จากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความเหมาะสม ชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาแนวคิด รูปแบบ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของนักวิชาการทั้ง 7 ท่าน ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตัวแปร	แนวคิดทฤษฎี						
	Short & Rinehart	Scott & Jaffe	Tracy	Conger & Kanungo	Kanter	Thomas & Velthouse	Kinlaw
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	√		√	√	√		
2. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	√		√		√		
3. สถานภาพ	√		√		√		√
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง/สมรรถนะในตนเอง	√			√		√	
5. ความเป็นอิสระ	√		√	√			√
6. ผลกระทบ	√			√		√	
7. การสร้างแรงจูงใจ/ขวัญกำลังใจ		√	√	√	√		√
8. การส่งเสริมความร่วมมือ		√			√		√
9. การสร้างภาวะผู้นำมอบอำนาจหน้าที่		√	√	√	√	√	
10. การสร้างทีมงาน		√		√	√		√
11. การสร้างบรรยากาศ		√	√	√	√		√
12. การกำหนดมาตรฐานตั้งเป้าหมายการทำงาน			√	√			
13. ความผูกพันต่อวิชาชีพ							√
14. การให้นโยบาย ข่าวสาร และข้อมูลย้อนกลับ			√	√	√		√
15. การให้ทรัพยากรและงบประมาณ					√		
16. การเป็นแบบอย่างที่ดี				√			

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จันทร์ลอย เครือเช้า (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้บริหารกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตาม การรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี และเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลัง อำนาจของผู้บริหาร ที่มีความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์การบริหาร และระดับการศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 90 คน และครูผู้สอน จำนวน 540 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวความคิด เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Stephen R. Covey ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับการ เสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม และรายงานพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหาร ที่มีความแตกต่างทางด้านเพศและระดับการศึกษา มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด ส่วนผู้บริหารที่มีความแตกต่างทางด้านอายุตัว อายุราชการ และประสบการณ์การบริหาร มีการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความแตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี โดยผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด ผู้บริหารที่มีอายุราชการ มากกว่า 20 ปี มีความแตกต่างกับผู้บริหารที่มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี และอายุราชการ ระหว่าง 16-20 ปี โดยผู้บริหารที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมาก ที่สุด ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารระหว่าง 11-15 ปี มีความแตกต่างกับ ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์การบริหารมากกว่า 15 ปี โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหาร มากกว่า 15 ปี มีการเสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด

ชัยณรงค์ สีหะ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างเสริมอำนาจให้พนักงานในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัททางสยามอุตสาหกรรมจำกัด โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างอำนาจให้พนักงานในองค์กร แนวทางการนำแนวคิดการสร้างเสริม อำนาจให้พนักงานมาใช้ในทางปฏิบัติ แนวทางการบริหารจัดการภายในบริษัทผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการนำแนวคิดนี้มาปรับใช้ ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสร้างเสริม อำนาจให้พนักงานในบริษัท และความคิดเห็นต่อประเด็นที่สำคัญของการเสริมสร้างอำนาจให้

พนักงาน ตลอดจนวิเคราะห์หาแนวทางการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเชิงปฏิบัติและการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจอื่นต่อไป กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ใช้ วิธีการสุ่มตัวอย่างชนิดแหล่งข้อมูลสำคัญ (significant informant sampling) แบบวิธีการเจาะจงโดยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการสร้างเสริมอำนาจของ บริษัทฯ จำนวน 11 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร (documentary research) ร่วมกับการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ผลการศึกษาพบว่า บริษัททางสยาม อุตสาหกรรมจำกัด มีการบริหารจัดการภายในโดยเน้นให้ความสำคัญ เรื่องการสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานการติดต่อสื่อสาร การให้ความสำคัญกับพนักงาน การสร้างทีมงาน การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรตลอดจนมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการตอบสนอง ความต้องการของพนักงาน และการพัฒนาความสามารถในการทำงาน บริษัทมีการดำเนินการ สร้างเสริมอำนาจให้พนักงานทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการ ขั้นตรวจสอบ ขั้นประเมินผล ปรับปรุงและสร้างมาตรฐาน จากการดำเนินงานพบว่า พนักงานมีความ กระตือรือร้นและร่วมมือกันทำงาน ส่งผลให้ผลิตภาพในการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาอุปสรรคที่พบ เป็นปัญหาจากขั้นตอนการดำเนินการและแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การเสริมสร้างอำนาจให้พนักงานบางคน การเสริมสร้างอำนาจให้พนักงานสิ่งสำคัญที่ต้อง พิจารณาก่อนนำไปปรับใช้ในองค์กร คือ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และพนักงานใน องค์กร นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาที่ผู้นำและต้องกำหนดวิธีดำเนินการให้สอดคล้องกับแนว ทางการบริหารจัดการขององค์กร การเสริมสร้างอำนาจให้พนักงานได้และผู้ทำการวิจัยได้นำเสนอ ประเด็นสำคัญหลัก ๆ ที่ได้วิจัยนำมาเพื่อใช้เป็นแนวทางไปประยุกต์ใช้กับในองค์กรอื่น ๆ 6 ประการ คือ 1) การติดต่อสื่อสาร 2) ค่านิยมหลัก 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การยอมรับข้อตกลงร่วมกัน 5) การควบคุมที่เหมาะสม และ 6) ความคิดสร้างสรรค์

ศิริรัตน์ จุลสร (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร ระดับผลสัมฤทธิ์ของงาน ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุน และการศึกษาการเสริมสร้างพลัง อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของ ข้าราชการสายสนับสนุน โดยใช้ทฤษฎีของ สตีเฟน อาร์ โควี กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการในสาย สนับสนุน ของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan จำนวน 213 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

ผลสัมฤทธิ์ (achievement) และความก้าวหน้า (advancement) ของการปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศิลปากร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของการนำเข้าสมการ โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ Best ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 6 เงื่อนไข 2) ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการ สายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการในสายสนับสนุน ได้แก่ ด้านทักษะ (การติดต่อสื่อสาร การวางแผนและการจัดการ การแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ) ด้านคุณลักษณะ (ความซื่อตรง ความเป็นผู้ใหญ่ ความมีจิตใจกว้าง) และด้านค่านิยมสัญญาแห่งความสำเร็จ (การกำหนดแผนงาน การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดทรัพยากร การกำหนดการตรวจสอบ และการสรุปผลการดำเนินงาน)

อรุณวดี คุ่มสิริพิทักษ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการเสริมสร้างอำนาจในงานและระดับความพึงพอใจในงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแบบเป็นทางการกับการเสริมสร้างอำนาจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจแบบไม่เป็นทางการกับการเสริมสร้างอำนาจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ จำนวน 270 คน การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล แบบวัดการเสริมสร้างอำนาจในงาน และแบบสอบถามความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในโรงงานมีระดับอำนาจแบบเป็นทางการ อำนาจแบบไม่เป็นทางการ โดยที่การเสริมสร้างอำนาจในงานและความพึงพอใจในงาน อยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า อำนาจแบบเป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างอำนาจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าอำนาจแบบไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างอำนาจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการเสริมสร้างอำนาจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยะธิดา วรรณโณปกรณ์ (2546) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่าตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พิจารณาได้จาก 2 มิติ คือ กระบวนการเสริมสร้าง พลังอำนาจครู และผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยจะ

ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 102 ตัวบ่งชี้ จัดอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ คือ ความพึงพอใจในงาน การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน การสร้างความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส มีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกมีคุณค่าในตนและพบว่า โมเดลตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจครู ดังกล่าวมีความตรงเชิงโครงสร้าง

กฤติยา วงศ์ก้อม (2547) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูด้านการประเมินการ เรียนรู้ แนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจครูที่มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนการพัฒนา การปฏิบัติการพัฒนาครู และผลการประเมินการพัฒนาครู ซึ่งแต่ละ องค์ประกอบ มีส่วนประกอบที่สัมพันธ์กัน และรูปแบบการพัฒนาครูดังกล่าวมีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และครูมีความพึงพอใจต่อกระบวนการพัฒนาครูและต่ออ บทบาทของผู้วิจัย ด้านกระบวนการพัฒนาครู การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน การสร้างความกระฉับกระเฉงและการมีเสรีภาพทางการคิด อยู่ในระดับมาก

ประวิต เอราวรณ (2548) ศึกษาการพัฒนาครูรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน โรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัย ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมพบว่าผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมี องค์ประกอบ 7 ประการ คือ (1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการ ตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การวางระบบการทำงานใหม่ (3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมี อำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระ การเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการจำเป็นเหล่านี้นำมากำหนดเป็น โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ประกอบด้วยวิธีการแทรกเสริมอยู่ 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับ บุคคล ใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน ใช้การ เสริมสร้างในระดับทีมงานใช้วิธี ใช้การประชุมที่มีวินิจฉัยสภาพการณ์และการประชุมเพื่อสร้างทีม แก้ไขปัญหา และในระดับโรงเรียน ใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือและการประชุมเพื่อวางระบบ ควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าพลังอำนาจครู เพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

สถาพร บุตรไสย์ (2549) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือข้าราชการครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 และเขต 2 ปีการศึกษา 2548 จำนวน 28 โรงเรียน ครูจำนวน 430 คน การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ ระดับที่สอนและระยะเวลาในการรับราชการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของ Scott และ Jaffe และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพลังอำนาจครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาจากแบบสอบถาม School Participant Empowerment Scale ของ Paula M. Short และ James S. Rinehart สรุปผลการวิจัย ดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์พลังอำนาจครูจำแนกตามภูมิภาค พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับที่สอนและระยะเวลาในการรับราชการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดและตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจครูแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 โดยครูที่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยการเสริมพลังอำนาจสูงกว่าครูที่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีและผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของพลังอำนาจสูงกว่าครูผู้สอน 2) โมเดลแสดงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของพลังอำนาจครูทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพ ความเชื่อมั่นมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระและผลกระทบ ได้ร้อยละ 40.26, 12, 23, 28 และร้อยละ 4 ตามลำดับ 3) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้รับอิทธิพลทางตรงจากการส่งเสริมความร่วมมือสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างบรรยากาศ ตัวแปรก้าวหน้าในวิชาชีพได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างบรรยากาศสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างทีมงาน ตัวแปรสถานภาพได้รับอิทธิพลทางตรงจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างแรงจูงใจและได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างภาวะผู้นำโดยส่งผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวแปรความเชื่อมั่นมั่นในตนเองได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างภาวะผู้นำ และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสร้างบรรยากาศและการสร้างภาวะผู้นำโดยส่งผ่านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตัวแปรความเป็นอิสระได้รับอิทธิพลทางตรงจาก

การสร้างภาวะผู้นำสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศและการสร้างทีมงาน ตัวแปรผลกระทบที่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างบรรยากาศ

สรายุทธ ช่างงาม (2549) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับมาก ในด้านความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านทรัพยากร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านรางวัลและการรับรองความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านข้อมูลข่าวสารน้อยที่สุดเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนจำแนกตามวุฒิการศึกษา ผลสรุปดังนี้ ไม่มีความแตกต่างกันในทุกด้าน โดยเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร ผลสรุป ไม่มีความแตกต่างกันในทุกด้านและทำการเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผลสรุปดังนี้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านข้อมูลข่าวสาร ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่กับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก สำหรับด้านความช่วยเหลือสนับสนุน ด้านการจัดทรัพยากร ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านรางวัลและการรับรองความสามารถ ไม่มีความแตกต่างกัน

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ชอร์ตและไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992 อ้างอิงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, หน้า 52) ศึกษาความพึงพอใจในงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจในครูผู้นำ พบว่าครูผู้นำมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการจัดตารางสอน การจัดงบประมาณ การจัดหลักสูตร และรู้สึกว่าการสอนส่งผลต่อการเรียนของนักเรียนและโรงเรียนที่จัดการสอนโดยอาศัยประสบการณ์เข้ามามีส่วนร่วม ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และครูมีความพึงพอใจในงาน

เคล็คเกอร์และลอร์ดแมนน์ (Clecker & Loadmann, 1996 อ้างอิงใน สถาพร บุตรไสย, 2549, หน้า 51-52) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยให้ครูทำการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยตนเองพบว่ามิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่น่า มาใช้ศึกษาบ่อยครั้ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเชื่อมั่นในตน ความเป็นอิสระและสถานภาพ ของครู นอกจากนี้แล้วยังพบว่ามีปัจจัยอื่น ๆ เช่น ด้านการใช้อำนาจ ด้านการวางแผน

การออกแบบหลักสูตร ผลกระทบที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำ การนิเทศความรับผิดชอบและการรับรู้ถึงคุณค่าแห่งตน ก็ถูกนำมาศึกษาเช่นเดียวกัน

รัสเซลล์ และไรน์ฮาร์ท (Russell; & Rinehart, 1997, pp. 24-28 อ้างอิงใน ประวิต เอรารวรรณ์, หน้า 67-68) ได้ศึกษาการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีรูปแบบการตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based decision making) ที่บริหารงานโดยมีและไม่มีคณะกรรมการโรงเรียน จากการศึกษาใน 93 โรงเรียน จากทั้งหมด 120 โรงเรียน ในรัฐเคนทักกี สหรัฐอเมริกา ซึ่งในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับกรรมการโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญให้ครูโดยการฝึกอบรมในด้านทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสอน และทักษะอื่นๆ ที่จำเป็น การศึกษาครั้งนี้ใช้ประสบการณ์สอนของครูที่ร่วมทำงานกับคณะกรรมการเป็นตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตามที่เป็นมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมี 6 มิติคือ การตัดสินใจ สถานภาพในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การมีอิสระในการทำงาน และผลกระทบจากงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยกรรมการโรงเรียนมีความเกี่ยวพันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงกว่าครูในโรงเรียนที่ไม่มีกรรมการโรงเรียน ส่วนตัวแปรตามที่เหลือไม่พบความแตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และรายงานการวิจัย พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งผู้ศึกษาสนใจในด้านรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ตามแนวความคิดของสก๊อตและเจฟ (Scott and Jaffe) โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ ด้านการสร้างภาวะผู้นำ ด้านการสร้างบรรยากาศและด้านการสร้างทีมงาน