

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 การเสริมสร้างพลังในองค์กร

- 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลัง
- 1.2 วิวัฒนาการการศึกษาเพื่อการเสริมสร้างพลัง
- 1.3 แนวทางการเสริมสร้างพลังในองค์กร
- 1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลัง
- 1.5 ประโยชน์ของการเสริมสร้างพลัง
- 1.6 การเสริมสร้างพลังในประเทศแถบโลกตะวันตกและตะวันออก

#### ตอนที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างพลังครูในองค์กรทางการศึกษา

- 2.1 นิยามความหมายของการเสริมสร้างพลังครู
- 2.2 ความพยายามแรกเริ่มในการเสริมสร้างพลังครู
- 2.3 แนวคิดพื้นฐานในการเสริมสร้างพลังครู
- 2.4 แนวทางในการเสริมสร้างพลังครู

#### ตอนที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู

- 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง
  - 3.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - 3.1.2 อำนาจของผู้บริหาร
  - 3.1.3 ภาวะการสูญเสียอำนาจ
  - 3.1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลัง

การนำเสนอทั้ง 3 ส่วนเพื่อให้ทราบถึงแนวคิดการเสริมสร้างพลัง โดยเน้นในเรื่องการบริหารจัดการที่นำไปใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้ทราบถึง ความหมาย องค์ความรู้ วิวัฒนาการ และรูปแบบของการเสริมสร้างพลัง รวมทั้งคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

## ตอนที่ 1 การเสริมสร้างพลังในองค์กร

องค์กร (Organization) เป็นหน่วยทางสังคม เป็นที่รวมกันของสมาชิกจำนวนหนึ่ง มา ร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่ องค์กรกำหนดไว้ องค์กรเป็นความร่วมมือของมนุษย์ เพื่อการดำเนินงานที่มนุษย์คนเดียวไม่ สามารถปฏิบัติให้เป็นผลที่สมบูรณ์ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือ บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันตั้งไว้ อาจกล่าวได้ว่าสังคมมนุษย์นั้นคือ สังคมขององค์กร ที่มีลักษณะในการรวมตัวกันแล้วทำกิจกรรม มีการแบ่งงานหรือร่วมมือกันทำกิจกรรม เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างขององค์กร (อุทัย บุญประเสริฐ, 2539)

องค์กรแต่ละองค์กร จะมีวัตถุประสงค์ ที่เป็นกรอบในการจัดโครงสร้างระบบภายใน หรือระบบองค์การย่อยภายใน และการกำหนดกลไก ระเบียบแบบแผนในการทำงาน ตลอดจน วิธีการในการดำเนินงานของตน เพื่อควบคุมให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ นำไปสู่ วัตถุประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ

ในปัจจุบันโลกได้มีการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันกันสูงอยู่ตลอดเวลา ในองค์กรซึ่งเป็นที่ รวมตัวกันของกลุ่มคน เพื่อดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ สร้าง ผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่สังคม จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกับกระแสของโลกที่ เปลี่ยนแปลงไป องค์กรที่มีการปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้นภายในก็จะเป็นองค์กรที่ขาด ประสิทธิภาพและทำให้เสียโอกาสในการสร้างสรรค์งานที่ดี ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มี ความสำคัญมากที่สุด คือ ปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย สิ้นหวังต่อการทำงาน สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรในการทำงานและการ ดำรงชีวิต เช่น องค์กรขาดความมั่นคง การทำงานขาดความก้าวหน้า ไม่เห็นความสำคัญของ ความสำเร็จในการทำงาน เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย (Block, 1988; Scott and Jaffe, 1991)

ในการบริหารองค์กรที่มักพบว่าเกิดปัญหามากที่สุด คือ ในองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมในการ บริหารจัดการแบบเก่า โดยมีการบริหารที่มีผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างใน องค์กรผู้บริหารมีอำนาจสั่งการอย่างเต็มที่ ใช้อำนาจในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดย ไม่ใช้ประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน กำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์โดยไม่รู้ว่าจะสิ่งนั้นทำได้หรือไม่ และควบคุมการทำงานทั้งหมดภายในองค์กร ซึ่งจากปัญหาในองค์กรที่เกิดขึ้น จึงได้มีแนวคิดใน การปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน คือ แนวคิดการเสริมสร้าง พลัง (Empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่มีลักษณะ คล้ายกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Organization Development and

Participation :OD) ที่มีการนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน มีการสร้างทีมทำงาน (team building) การประสานงานระหว่างทีม มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน (Benvenists, 1983 อ้างถึงใน ประวิต เกราวรรณ, 2539)

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่มีหน้าที่แก้ปัญหาการไม่รู้หนังสือของเด็กนักเรียนให้สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไปได้ และการพัฒนาคนในองค์กรที่เป็นโรงเรียน จะต้องมีการพัฒนาที่ตัวครู ซึ่งการพัฒนาที่ตัวครูนั้นจะเป็นกลไกที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา ก็คือ การพัฒนานักเรียน ดังนั้น การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนาควบคู่กันไป

### 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลัง

การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนและกว้างขวาง มีขอบเขตครอบคลุมทั้งด้านจิตสังคม (Psychosocial) การเมือง (Political) และจริยธรรม (Ethical) อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานแนวคิดทางสังคม และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลากหลายสถานการณ์ทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาชุมชน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต ตลอดจนก่อให้เกิดความเสมอภาคในสังคม (Wallerstein & Bernstein, 1988 อ้างถึงใน วรภา จันทรโชติ, 2540) เช่น การเรียกร้องสิทธิอันชอบธรรม การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรี การเคลื่อนไหวต่อต้านอำนาจมืด การเสริมสร้างพลังแก่ผู้ป่วย ผู้ติดเชื้อเอดส์ นักศึกษา วัยรุ่น ครู พยาบาล เป็นต้น (Gibson, 1991 อ้างถึงใน วรภา จันทรโชติ, 2540)

คำว่า Empowerment มาจากรากคำศัพท์ว่า Power ดังนั้นจึงควรที่จะมีการศึกษาความหมายของคำว่า Power ก่อน และจากพจนานุกรมของออกฟอร์ด (Oxford dictionary) ได้ให้ความหมายของคำว่า Power ซึ่งเป็นคำดั้งเดิมในภาษาละตินและฝรั่งเศสที่มีความหมายว่า “มีความสามารถ” (to be able) “มีความสามารถที่จะกระทำหรือปฏิบัติ” ดังนั้น คำว่า Power จึงมีความหมายว่า “สามารถ”

Freire (1968 อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่า พลัง (power) จะอยู่ภายในตัวบุคคลที่จะมีความสร้างสรรค์ในการทำสิ่งต่าง ๆ

Gore (1989 อ้างถึงใน Crum, 1995) ให้ความหมายของ Empower หมายถึง การให้อำนาจ ส่วนคำว่า Empowering มีความหมายว่า การนำไปสู่ความสามารถที่จะปฏิบัติ

ค่านิยมของคำว่า Empower ซึ่งเป็นคำกริยา จะหมายถึง ทำให้มีความสามารถ ให้อนุญาต หรือ การเปิดโอกาส ซึ่งเป็นการเริ่มด้วยตนเองและการริเริ่มโดยผู้อื่น (Vogt & Murrell, 1990 อ้างถึงใน Plunkett, 1994)

ตามพจนานุกรม New Webster' Dictionary of the English Language (1975) กล่าวว่า Empower หมายถึง การให้อำนาจ การมอบหมาย การอนุญาต ซึ่งคำว่า Empowerment จะมีลักษณะเป็นคำนาม หมายถึง การปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นตัวของตัวเองที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และการตัดสินใจ (Gross, 1985 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ในปัจจุบันมีการกล่าวถึงค่านิยมของการเสริมสร้างพลังตามรากศัพท์ของคำว่า "พลัง" ดังเช่น Byrd (1987 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้นิยามการเสริมสร้างพลัง ตามความคิดที่ได้มีการประยุกต์เกี่ยวกับการแบ่งปันพลัง และเมื่อกล่าวถึงการเสริมสร้างพลังที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลในระดับที่ต่ำกว่าของผู้นำโดยมีการให้อำนาจจากบนลงล่าง

Conger (1989 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้ให้ค่านิยมของการเสริมสร้างพลัง ที่ยังคงหมายถึงพลัง ในงานเขียนส่วนมากที่เขียนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง ซึ่งมีความหมายเกี่ยวกับ การมอบอำนาจหรือการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามพจนานุกรมของ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1988) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลัง หมายถึง "การให้อำนาจเกี่ยวกับการทำงานหรือพลังทางกฎหมายเพื่อที่จะ..."

Brown และ Hawkins (1988 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ได้นิยามว่า การเสริมสร้างพลัง หมายถึง การมอบหมายหน้าที่ให้ทำแทน การอนุญาต ทำให้สามารถ และการให้อำนาจ

Chell (1985 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลัง คือ กลุ่มของบุคคลที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

Lightfoot (1985 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) นิยามว่า การเสริมสร้างพลังเป็นโอกาสที่บุคคลจะได้มีความรับผิดชอบ มีโอกาสเลือก มีอำนาจ และมีอิสระในการตัดสินใจ การเสริมสร้างพลังให้กับบุคคล เองในองค์กรจะทำให้ผู้นำมีอำนาจที่เข้มแข็งมากขึ้น

Polzin (1990 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างของการเสริมสร้างพลัง และพัฒนาเครื่องมือที่วัดการเสริมสร้างพลังในการจัดการศึกษา Polzin ได้อ้างถึง Bennis และ Nanus ที่เห็นด้วยกับข้อเขียนของ Lightfoot โดยกล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเกี่ยวข้องกับการให้มีส่วนร่วมในการใช้อำนาจมากขึ้น ผู้นำที่ให้การเสริมสร้างพลังจะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการใช้พลังอำนาจ เป็นการแลกเปลี่ยนพลังซึ่งกันและกัน

Bishop (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลัง หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลและกระบวนการของการให้อำนาจ มีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการร่วมมือกัน มีโอกาสในการเลือก และตัดสินใจในการจัดเตรียมและนำไปปฏิบัติ รู้จักให้และรู้จักรับ การรับรู้เกี่ยวกับสถานะภาพของตน ความเชื่อมั่นในตน ชุมชน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งการเสริมสร้างพลังนี้ จะมองไปถึงความสามารถที่จะเป็นไปได้ตามสถานการณ์และประสบการณ์ที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังยังเป็นความสามารถของบุคคลที่จะทำความเข้าใจกับผลกระทบของปฏิกิริยาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาและคุณภาพชีวิตในโรงเรียน

Short (1994 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้นิยามการเสริมสร้างพลัง คือ กระบวนการในการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมในโรงเรียน ความสามารถที่จะรับภาระเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าของตนเอง และการแก้ปัญหาของตนเอง

**จึงสรุปได้ว่า** การเสริมสร้างพลัง หมายถึง กระบวนการในการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารงาน มีโอกาสเลือกและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ (Kieffer, 1984 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) ดังนั้นความหมายของการเสริมสร้างพลัง จึงมีความหมายแตกต่างกันไป เมื่อนำไปใช้ในกลุ่มบุคคลและบริบท (Context) ที่แตกต่างกันดังนี้

#### 1. การให้ความหมายของการพัฒนาบุคคล พัฒนาความสามารถ (รัตนา ลีอวานิช, 2539)

Simmon & Parson (1983 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีความสามารถในการใช้อำนาจกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง

Kieffer (1984 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังว่าเป็นกระบวนการของการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม ตลอดจนความสามารถของบุคคลในการที่จะจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ โดยตัดสินใจด้วยตนเอง มุ่งเน้นการหาทาง

ออก ทางแก้ปัญหามากกว่าที่ตัวปัญหา เน้นที่ความแข็งแกร่ง สิทธิ และความสามารถของบุคคลมากกว่าข้อจำกัดหรือจุดอ่อนของบุคคล

Steiner (1986 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นการช่วยให้ผู้อื่นมีความสามารถที่จะจัดการกับชีวิตของตนเอง เป็นการยินยอมให้ผู้อื่นได้เติบโตและพัฒนาความสามารถ

Neilsen (1986 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังในงานว่าเป็นการสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของตนเอง

Webster (1988 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังว่าเป็นการเพิ่มความสามารถที่จะกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง และร่วมมือกันทำงาน

Gibson (1991 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) ได้สรุปการเสริมสร้างพลังว่าเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

Chandler (1992 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นการช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมั่นคง มั่นใจในตนเองและในงาน สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้

Beck (1992 อ้างถึงใน รัตนา ลีอวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลัง มีลักษณะสำคัญ 3 มิติ คือ

1. มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และตระหนักถึงควมมีคุณค่าแห่งตน (Self-esteem)
2. พัฒนาทักษะความสามารถของตนและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
3. สร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงการเมือง และสภาพความเป็นจริงของสังคม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิตของบุคคล

## 2. การให้ความหมายในแง่ของการพัฒนาคุณภาพชีวิต

Wallerstein & Bernstein (1988 อ้างถึงในรัตนา ลือวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นการเพิ่มพูนความรู้สึกสำนึกในคุณค่าของตนเองเป็นการพัฒนาชีวิตให้ดีขึ้น และเป็นการสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้วย

Clifford (1992 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นแนวทางหรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระและรู้สึกชีวิตมีคุณค่าและมีคุณภาพ

## 3. การให้ความหมายในแง่ของการปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม

Baker (1992 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลัง ว่าเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้คนในองค์กรได้รับอำนาจเพื่อสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

Tebbit (1993 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรโดยมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายการปกครองในองค์กร มีการควบคุม ดูแลองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน บุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเองและบุคลากรจะรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงจินตภาพ (vision) พันธกิจ (mission) ร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4. การให้ความหมายในแง่ของการพัฒนาคุณภาพงาน

Stewart (1994 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นการปฏิบัติขั้นสูงที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงาน พัฒนาการตัดสินใจโดยการมอบหมายงาน และใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน

Kinlaw (1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ตลอดจนหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์กรโดยรวม

## 5. การให้ความหมายในแง่ของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Rappaport (1984 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังในเชิงของผู้บริหารว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล ชุมชนหรือองค์กร มีอำนาจในการควบคุมตนเอง มีการสร้างสัมพันธภาพและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันในแหล่งประโยชน์ และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

Keller (1991 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) ได้สรุปความหมายของ การเสริมสร้างพลังจากงานวิจัยว่า เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างพลังที่แผ่ขยายจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง เป็นการช่วยให้บุคคลนั้นสามารถใช้อำนาจ ส่วนบุคคลที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น

Bowen & Lawler (1992 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) อธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังว่า เป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร
2. การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
3. การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินงานขององค์กร
4. ให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและแนวทางการปฏิบัติงาน

Clutterbuck (1995 อ้างถึงใน รัตนา ลือวานิช, 2539) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกทำทนายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน

นิยามดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังในงาน หมายถึง การทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยการให้อำนาจ ให้การสนับสนุน ให้ทรัพยากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของงานโดยรวม ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้



**ตารางที่ 1** สรุปนิยามความหมายของการเสริมสร้างพลังในองค์กร

คำนิยาม	ความหมาย	แหล่งอ้างอิง
1. พัฒนาบุคคล/ ความสามารถ	1. กระบวนการที่ทำให้บุคคลมีความสามารถในการใช้อำนาจกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง	Simmon & Parson (1983)
	2. กระบวนการของการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม ตลอดจนความสามารถของบุคคล ในการจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ โดยตัดสินใจด้วยตนเอง	Kieffer (1984)
	3. การช่วยให้ผู้อื่นมีความสามารถที่จะจัดการกับชีวิตของตนเอง เป็นการยินยอมให้ผู้อื่นได้เติบโตและพัฒนาความสามารถ	Steiner (1986)
	4. การสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของตนเอง	Neilsen (1986)
	5. การเพิ่มความสามารถที่จะกระทำการใดๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง และร่วมมือกันทำงาน	Webster (1988)
	6. การพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้	Gibson (1991)
	7. การช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมั่นคง มั่นใจในตนเอง และในงาน สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้	Chandler (1992)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

คำนิยาม	ความหมาย	แหล่งอ้างอิง
	8..การพัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่ดีขึ้น และตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน สร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้น	Beck (1992)
2. พัฒนาคุณภาพชีวิต	1.การเพิ่มพูนความรู้สึกสำนึกในคุณค่าของตนเอง และการสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้วย 2. กระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ และรู้สึกชีวิตมีคุณค่า	Wallerstein & Bernstein (1988)  Clifford (1992)
3. การเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม	1. การสร้างสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้คนในองค์กรได้รับอำนาจเพื่อสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 2. การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายการปกครองในองค์กร มีการควบคุม ดูแลองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน บุคลากรมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงจินตภาพ (vision) พันธกิจ (mission) ร่วมกันและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	Baker (1992)  Tebbit (1993)
4. พัฒนาคุณภาพงาน	1. การปฏิบัติการขั้นสูงที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงาน พัฒนาการตัดสินใจโดยการมอบหมายงาน และใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน 2. กระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์กรโดยรวม	Stewart (1994)  Kinlaw (1995)

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

คำนิยาม	ความหมาย	แหล่งอ้างอิง
5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	1. กระบวนการที่ช่วยให้บุคคล ชุมชนหรือองค์กร มีอำนาจในการควบคุมตนเอง มีการสร้างสัมพันธภาพ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันในแหล่งประโยชน์ และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน	Rappaport (1984)
	2. กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างพลังที่แผ่ขยายจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง เป็นการช่วยให้บุคคลนั้นสามารถใช้อำนาจ ส่วนบุคคลที่จะกระทำการใด ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น	Keller (1991)
	3. การทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินงานขององค์กรให้อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และแนวทางการปฏิบัติงาน	Bowen & Lawler (1992)
	4. การถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกท้าทายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน	Clutterbuck (1995)

## 1.2 วิวัฒนาการการศึกษาเพื่อการเสริมสร้างพลัง

นักทฤษฎีคนแรกเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) คือ Louis E. Raths ผู้ซึ่งได้เขียนทฤษฎี 3 ทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังขึ้นในปี 1945 คือ ทฤษฎีความต้องการ (Needs Theory) ทฤษฎีคุณค่า (Values Theory) และทฤษฎีความคิด (Thinking theory) ซึ่ง Raths ได้เขียนไว้ดังนี้

**ทฤษฎีที่ 1 ทฤษฎีความต้องการ (Needs Theory)** ซึ่ง Raths ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของ Freud (1920) และ Dollard (1939) โดย Raths ได้เขียนไว้ว่า มนุษย์ต้องการความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ และความรู้สึกปลอดภัยจะขึ้นอยู่กับระดับของอารมณ์ที่แตกต่างกันและในส่วนของรูปแบบของผู้นำจะขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมในการทำงานของผู้ปฏิบัติที่จะสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากทฤษฎีนี้ครูต้องมีความเข้าใจว่า นักเรียนที่มีความสามารถต่ำจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีความรู้สึกว่าได้รับความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ (Wassermann, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995)

**ทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีคุณค่า (Values Theory)** ซึ่ง Raths กล่าวว่า ผลของพฤติกรรมกรรมการปรับตัวไม่ดีเกิดจากการขาดคุณค่าหรือการขาดจุดมุ่งหมายของชีวิต และคุณค่าของคนจะเกิดได้จากการมีจุดมุ่งหมายหรือการแสดงพฤติกรรมที่มีคุณค่าของคน (Wassermann, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995)

Raths กล่าวว่า คนมักจะมีพฤติกรรมที่ทำติดต่อกันเป็นเวลานานเกี่ยวกับการไม่คิดและการไม่มีประสบการณ์ในการคิด ดังนั้นจึงต้องมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลเหล่านี้

Margaret Yonemura (1986 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้เน้นกระบวนการเสริมสร้างพลังในแต่ละบุคคล โดยการให้เวลาที่จะมีผลต่อการทำงานของแต่ละบุคคล

**ทฤษฎีที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิด** ซึ่ง Raths ได้รับอิทธิพลจากงานเขียนของ John Dewey ซึ่งได้กล่าวว่าความรู้สึกสิ้นหวังของนักเรียนที่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอเกี่ยวกับพลังทางความคิด เกิดจากการที่ครูและผู้บริหารไม่ได้จัดสภาพแวดล้อมที่อนุญาตให้เด็กได้มีการพัฒนาทางความคิด ซึ่งความรู้สึกจากการสูญเสียจะเป็นสาเหตุของพฤติกรรมกรรมการปรับตัวที่ไม่ดีของเด็ก เช่น ความรู้สึกไม่เป็นตัวของตัวเองและไม่สามารถที่จะทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ (Wassermann, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995) เมื่อเด็กขาดจุดมุ่งหมายของชีวิต จะแสดงพฤติกรรม เช่น ไม่เอาใจใส่ ความลังเลหรือไม่สมเหตุสมผล การเสริมสร้างพลังให้กับเด็กมีพฤติกรรมเหล่านี้ จะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดกับพฤติกรรมของเด็ก (Stern, 1962 อ้างถึงใน Crum, 1995) ทฤษฎีทางความคิดจะเกิดขึ้นเมื่อครูและผู้บริหารได้ตรวจสอบสิ่งที่จะฝึกฝนให้ตรง

กับความต้องการขององค์กร ตลอดจนการใช้การเรียนรู้ที่ซับซ้อน โดยการฝึกหัดในการตั้งคำถาม สามารถแยกแยะปัญหาและค้นหาข้อสรุป (Norris, 1994 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ต่อมาจากแนวคิดของ เปาโล แฟร์รี (Paulo Freire) นักศึกษาชาวบราซิล ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 ได้คิดรูปแบบเพื่อการเสริมสร้างพลัง โดยแฟร์รีได้ทำการสอนให้ประชาชนอ่านและเขียนหนังสือได้ด้วยการให้ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายในประเด็นปัญหาที่เขาเหล่านั้นประสบอยู่และความสนใจวิธีการดังกล่าว นอกจากนี้จะได้เรียนรู้วิธีการพูด การอ่าน และการเขียนหนังสือแล้วยังช่วยให้บุคคลได้เข้าใจปัญหาของงาน เห็นความสามารถของตนเอง มองเห็นความเป็นไปได้ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำร่วมกันในการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงชุมชนและสังคมที่ตนอยู่ให้ดีขึ้น แนวคิดการศึกษาที่แฟร์รีจัดขึ้นจะสวนทางกับระบบการศึกษาในยุคนั้น ที่การจัดการเรียนการสอนไม่ตรงกับประสบการณ์ และความสนใจของผู้เรียน วิธีการสอนจะเน้นการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนไปยังผู้เรียน โดยขาดการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิดใช้วิจารณญาณ และการมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนจึงเป็นการปลูกฝังให้ผู้เรียนคุ้นเคยและยอมรับข้อจำกัดต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกระทำเพื่อการเปลี่ยนแปลงชีวิตของตนและสังคมที่ตนอยู่ แฟร์รีจึงเน้นความสำคัญของการศึกษาในการทำให้คนค้นพบตนเองว่ามีความรู้ ความสามารถที่จะต่อต้านอิทธิพลต่าง ๆ และสามารถควบคุมอนาคตของตนเอง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสังคม

ในช่วงปี ค.ศ. 1970-1980 แนวคิดของแฟร์รี ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมในทวีปอเมริกาใต้ โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนจนและคนด้อยโอกาส ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงเป็นที่มาของ “การศึกษาเพื่อคนส่วนใหญ่ (Popular Education) ในช่วงปี ค.ศ. 1980-1990 แนวคิดเพื่อการเสริมสร้างพลังได้ขยายไปในทวีปอเมริกากลาง และทวีปอื่น ๆ ทั้งในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างเช่น แคนาดา และสหรัฐอเมริกา

จากอดีตถึงปัจจุบันแนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง ได้ถูกนำไปใช้ในการจัดการศึกษาทั่วโลกในรูปของโปรแกรมการศึกษา และกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ทำให้มีการใช้ชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น การศึกษาแบบมีส่วนร่วมเพื่อการรับรู้หนังสือ การศึกษาเพื่อคนส่วนใหญ่ การศึกษาเพื่อความเป็นอิสระ การศึกษาสำหรับผู้ถูกกดขี่ การฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างพลัง ฯลฯ

ต่อมาจึงมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ที่มีจุดเริ่มต้นจากทฤษฎี Y ของ แมค กรีเกอร์ (Mc. Gregor's Theory Y (Kinlaw 1995: 11 อ้างถึงใน วราภา จันทริชติ, 2540) ซึ่งมาจากแนวคิดทางการศึกษาเพื่อการเสริมสร้างพลัง (Empowerment Education) มีจุดมุ่งหมายที่ให้การศึกษในเรื่องการดูแลสุขภาพและการ

ให้ความรู้เพื่อป้องกันปัญหาทางสุขภาพ โดยรูปแบบการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมใช้วิธีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างผู้เรียน ให้ร่วมระดมปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยส่งเสริมความเชื่อในความสามารถของตนเอง (Wallerstein & Bernstein, 1988: 379 อ้างถึงใน วราภา จันทริโชติ, 2540)

การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) เป็นแนวคิดที่ถูกมองได้ทั้งเป็นกระบวนการ (process) ผลลัพธ์ (product) จากกระบวนการ หรือผลิตภาพ (productivity) ที่เกิดจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

#### ในแง่กระบวนการ (process)

หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน และทีมงานให้ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กร

#### ในแง่ผลลัพธ์ (product)

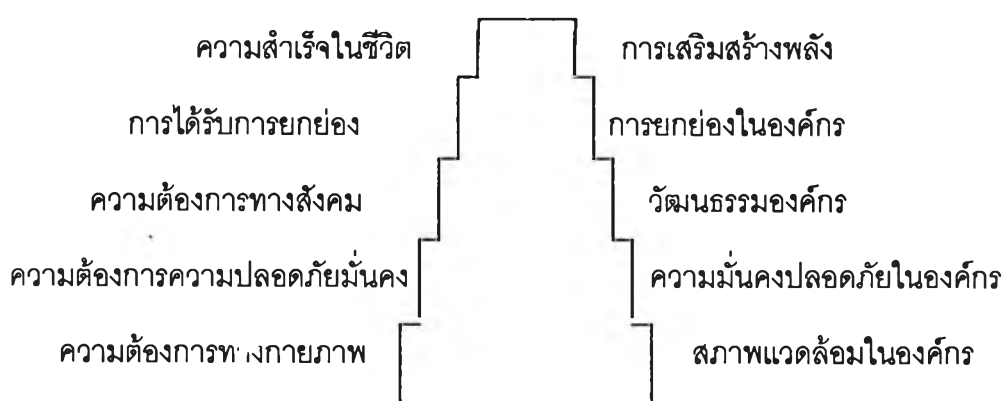
หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง ซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเอง จนมีความรู้สึกมั่นใจมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จ

#### ในแง่ผลิตภาพ (productivity)

หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคล และทีมงานในองค์กร ซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

ดังได้กล่าวเบื้องต้นว่า การเสริมสร้างพลังนั้นพิจารณาได้ว่า เป็นทั้งกระบวนการ ผลลัพธ์ และผลิตภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณภาพและเอกลักษณ์ของบุคคล อีกทั้งยังเป็นแนวคิดในการดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Gibson, 1991 อ้างถึงใน วราภา จันทริโชติ, 2540) อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความมีคุณค่าแห่งตน (Self-esteem) และความสามารถของตน (Self-efficacy) หรือเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพของบุคคลในทางบวก (Wallerstein & Barnstein, 1988 อ้างถึงใน วราภา จันทริโชติ, 2540) นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม แนวคิดการเสริมสร้างพลังจึงมีหลากหลาย อาทิเช่น

1. มาสโลว์ (Maslow, 1954) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเริ่มจากการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในด้านกายภาพ จนถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งลำดับขั้นความต้องการนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลัง เนื่องจากถ้าการเสริมสร้างพลังเป็นพฤติกรรมที่บุคคลทุกคนมุ่งหวังที่จะได้รับ ก่อนอื่นต้องได้รับการสนองตอบในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยมั่นคงในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การยกย่องในองค์กรเสียก่อน ซึ่ง แมคกรอ (McGraw, 1992: 16-19) ได้เปรียบเทียบขั้นความต้องการของ Maslow กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลัง



**แผนภาพที่ 1** แสดงการเปรียบเทียบลำดับขั้นความต้องการของ Maslow กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลัง

2. แคนเตอร์ (Kanter, 1977) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ซึ่งกล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการสร้างพลังว่า จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร การยินยอมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานไม่ซ้ำซาก ส่วนสิ่งแวดล้อมที่ทำให้การเสริมสร้างพลังในงานเป็นไปได้ยาก คือ องค์กรที่ยึดติดกับกฎระเบียบ การปฏิบัติงานที่ซ้ำซาก มีการควบคุมการปฏิบัติงานสูง ซึ่งจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมของการเสริมสร้างพลังที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้รับการสนับสนุนส่งเสริม ได้รับทรัพยากร ตลอดจนได้รับโอกาส ถ้าบุคลากรในองค์กรได้รับอำนาจและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันกับองค์กร มีความพึงพอใจในงาน มีความเป็นอิสระ

สามารถใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน นั้นย่อมหมายถึงประสิทธิภาพของงาน ในทางตรงข้าม แต่ถ้าบุคคลในองค์กรได้รับอำนาจและได้รับโอกาสน้อย บุคคลนั้นก็จะมีสภาพไร้อำนาจ (Powerlessness) ส่งผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อบุคคลต่ำ ไม่สนใจองค์กร ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของงาน

3. คีฟเฟอร์ (Kieffer, 1984) ได้ให้แนวคิดของการเสริมสร้างพลังว่า เป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ และพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม และความเข้าใจระบบการเมืองการปกครอง โดยเปรียบเทียบได้กับพัฒนาการของมนุษย์ ดังนี้

1. ระยะเวลาเริ่มต้น (Era of entry) เป็นระยะที่บุคคลเริ่มมีส่วนร่วมในการสำรวจค้นหาปัญหา เกิดความไม่แน่ใจ และไม่มีความรู้ในอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของพลังอำนาจ

2. ระยะเวลาของความก้าวหน้า (Era of advancement) เป็นระยะที่เป็นโอกาสดีสำหรับความร่วมมือร่วมใจ และช่วยเหลือแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน ในระยะนี้บุคคลมีการพัฒนาและยอมรับทางเลือก ได้รับการพัฒนาทักษะการดำเนินงาน และอาจได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกในลักษณะของการเป็นที่เล็งผู้ร่วมงาน

3. ระยะเวลาของความเป็นจริง (Era of incorporation) ระยะนี้เป็นระยะที่มุ่งเน้นการเผชิญหน้าและต่อสู้อุปสรรคยุ่งยากที่ขัดขวางการตัดสินใจของตนเอง ในระยะนี้เป็นระยะที่บุคคลได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาทักษะ และพัฒนาองค์กร และธำรงรักษาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้คงอยู่

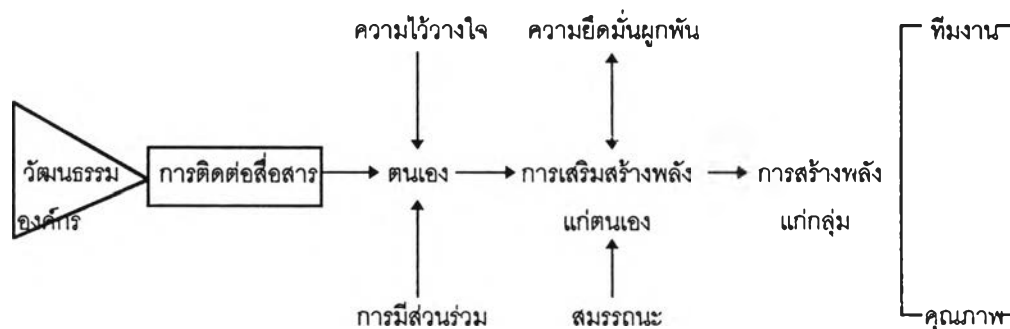
4. ระยะเวลาที่มีข้อยึดมั่นผูกพัน (Era of commitment) เป็นระยะที่มีการบูรณาการความรู้ใหม่ ๆ และ ทักษะในการเผชิญหน้ากับความเป็นจริง

แนวคิดการเสริมสร้างพลังของ คีฟเฟอร์ (Kieffer) นี้ เป็นการมองตามกระบวนการ Labour-intensive ซึ่งเป็นการถ่ายทอดกระบวนการช่วยเหลือพัฒนาบุคคลให้ตระหนักถึงต้นเหตุของปัญหา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญปัญหา ตลอดจนหาวิธีการแก้ปัญหา

4. วอทท์และเมอร์เรล (Vogt & Murrell, 1990 อ้างถึงใน Becker, 1994) ได้อธิบายการเสริมสร้างพลังในแง่มุมขององค์กรทางสังคม (social-organization) โดยมองว่าการเสริมสร้างพลังเป็นกระบวนการที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคน กล่าวคือ วอทท์และเมอร์เรล ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังแก่บุคคล โดยเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับความไว้วางใจ ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในหน่วยงานหรือในองค์กร อีกทั้งภายในหน่วยงานหรือองค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีลักษณะสอง



ทิศทาง เมื่อแต่ละคนได้รับการเสริมสร้างพลังจะทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและนำไปสู่การเสริมสร้างพลังในกลุ่ม ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีม ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังภาพ



**แผนภาพที่ 2** แสดงแบบจำลองการเสริมสร้างพลังตามแนวคิดของ Vogt & Murrell (Becker, 1994)

5. Tracy (1990 อ้างถึงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2539: 14) ได้กำหนดขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงาน
3. กำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ (set standard of excellence) ในการทำงาน องค์กรต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ
5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน
7. ให้การยกย่องยอมรับ (recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
8. ให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

9. ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน

10. ให้เกียรติ (respect) เคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

## 6. สก๊อตและเจฟ (Scott & Jaffe, 1991 )

Scott และ Jaffe (1991) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังในองค์กรไว้ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้อง ยุติธรรม (validation) ให้สารสนเทศ (information) และให้มีส่วนร่วม (participation)

1.1 การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่น ต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องการปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กร

1.3 การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุม หรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศ

องค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึงความสมดุลระหว่างการควบคุม กับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่นในการสนองตอบความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาส และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญของการเสริมสร้างพลังในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เชื่อมต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

7. ฮอคล์ (Hawks, 1992) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน ขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่เป็นผู้สร้างพลัง (Empowers) และผู้ที่ได้รับการสร้างพลัง (Empowered) เป็นการประยุกต์ใช้หลักปรัชญา หลักการเรียนรู้ หลักการสอน เข้าด้วยกัน และใช้กรอบแนวคิดของ วอทท์และเมอร์เรล (Vogt & Murrell) ในการอธิบาย การเสริมสร้างพลัง โดยเสนอเป็นทฤษฎี Murrell-Armstrong Empowerment Matrix ประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ 6 ขั้นตอน คือ

1. การให้ความรู้หรือการศึกษา (Education) เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ในการใช้ข้อมูล และคิดสร้างสรรค์ข้อมูลใหม่ ๆ
2. การเป็นผู้ชักนำ (Leading) เป็นการชักนำผู้อื่นให้ตัดสินใจ
3. การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) / การเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน (Supporting) เป็นการช่วยเหลือสนับสนุนและให้คำชี้แนะแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น
4. การเตรียมการ (Providing) มีการเตรียมทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์เพื่อความสำเร็จ
5. มีแบบแผน (Structuring) รวมถึงการส่งเสริมการจัดองค์กร หรือข้อจำกัดในกิจกรรม
6. การดำเนินการ (Actualizing) เป็นการอาศัยประสบการณ์ในอดีตหรือวิธีการเดิมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กรในการเตรียมดำเนินการให้ดีที่สุด

ซึ่งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้มุ่งสู่เป้าหมายในการเสริมสร้างพลัง คือ บุคคลจะมีความสามารถมากขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายเพื่อตนเองและสังคม

8. เทบบิท (Tebbitt, 1993) ได้ให้แนวคิดการเสริมสร้างพลังว่า ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การเสริมสร้างพลังเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร โดยกำหนดวิธีใหม่ขึ้นมา หรือปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่มีอยู่เดิม การคงไว้ซึ่งค่านิยม ที่สำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนวิเคราะห์หรือพิจารณาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้องค์กร

2. การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์กรจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นที่งานบริหาร โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายและบรรลุพันธกิจ จินตภาพขององค์กร และกลวิธีอำนวยความสะดวกในองค์กร

3. การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยความเชื่อในความสามารถขององค์กร แนวคิด และพฤติกรรมขององค์กร โดยการเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์กรมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน

4. การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ความคิด หรือการกระทำ อันเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ซึ่งสามารถเห็นได้ชัดจากลูกค้าขององค์กร ในบางครั้งอาจไม่ยอมรับในแผนงานหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร แต่จะภูมิใจในงานบริการ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้นภายหลังจากการเชื่อมโยงและผสมผสานระหว่างองค์กรและคุณค่าของบุคลากร ถือเป็นเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลัง คือ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกทำงาน มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยปราศจากการขอร้องหรือถูกกำหนดให้กระทำ

5. เนื่องจากการสนับสนุนการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลให้องค์กรสามารถทบทวนหรือวางแผนในการกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท กฎระเบียบ ระบบงาน ตลอดจนการบริหารจัดการ และการดำเนินงานเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

9. คินลอร์ (Kinlaw, 1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลัง (Empowerment Process Management Model) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ขั้นตอน (step) และสารสนเทศนำเข้า (information inputs) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอน (step)

ในรูปแบบของการเสริมสร้างพลัง จะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการเริ่มต้นดำเนินการ และการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้ คือ

1. กำหนดขอบเขตและการเผยแพร่ (define and communicate) การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

2. กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (set goals and strategies) ในการทำงาน  
ทุกระดับของ องค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลัง คือ การปรับปรุงการปฏิบัติ  
งานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรม  
เพื่อเสริมสร้างพลังนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตาม  
ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

4. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระ  
ในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งทีครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดย  
พิจารณางานที่มีองค์กรแล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่  
ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

5. ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems) โดย  
พิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุม  
และจัดการได้ ประการสำคัญ คือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลัง เช่น ระบบ  
การวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น

6. ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินขั้นตอน  
ต่างๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผล  
การประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### สารสนเทศนำเข้า (information inputs)

1. นัยของการเสริมสร้างพลัง (meaning of empowerment) เป็นการสร้าง  
ศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถ และมี  
จริยธรรม

2. สิ่งตอบแทน (payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับการเสริมสร้างพลัง การ  
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละ  
คน นำไปสู่ระดับที่สอง การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการ  
ทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลลัพธ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้น และ  
ระดับที่สามคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3. กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลัง (targets for empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กรโดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

4. กลยุทธ์การเสริมสร้างพลัง (strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร

5. การควบคุมการเสริมสร้างพลัง (controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

6. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

ในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังในองค์กร ต้องมีการศึกษาให้ละเอียดและครอบคลุมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ขององค์กรอย่างต่อแท้ เพราะในองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะตัว และมีสิ่งที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบอย่างซับซ้อน กล่าวคือ ต้องศึกษาถึงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยม กระบวนการจัดการ บรรยากาศขององค์กร รวมถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาเรื่องวิวัฒนาการของการเสริมสร้างพลัง จึงสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปวิวัฒนาการของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง

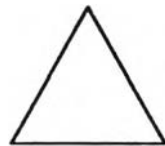
ช่วงเวลา	จุดเน้นเชิงแนวคิด
ช่วงที่ 1 "ยึดหลักทฤษฎีในการเสริมสร้างพลัง"	<p>Maslow (1954) กล่าวถึง ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทางด้านกายภาพ</p> <p>Kanter (1977) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร</p>
ช่วงที่ 2 "เน้นการพัฒนาบุคคล"	<p>Kieffer (1984) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลัง เป็นการพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม ความเข้าใจระบบการเมืองการปกครอง และเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ</p> <p>Vogt &amp; murrell (1990) มองว่าการเสริมสร้างพลังเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาคน</p> <p>Tracy (1990) ได้กำหนดขั้นตอนของการพัฒนาบุคคล เช่น มีความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบ มีการมอบหมายหน้าที่ กำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ฝึกอบรมและพัฒนา ให้ความรู้และสารสนเทศ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ยกย่องยอมรับ ให้ความไว้วางใจ ยอมรับข้อผิดพลาด และให้เกียรติ</p>
ช่วงที่ 3 "มีกระบวนการในการเสริมสร้างพลัง"	<p>Scott &amp; Jaffe (1991) เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลัง คือ การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร สร้างภาวะผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในองค์กร และสร้างทีมงาน</p> <p>Hawks (1992) เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลัง คือ ให้ความรู้ เป็นผู้ชักนำ เป็นที่ปรึกษา มีการเตรียมทรัพยากร มีแบบแผน และมีการดำเนินการ</p> <p>Tabbit (1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร การปรับปรุงกำหนดรูปแบบขององค์กร การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความเชื่อ ความคิด การกระทำ และการสนับสนุนการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร</p> <p>Kinlaw (1995) เสนอรูปแบบการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลัง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ขั้นตอนและสารสนเทศนำเข้า</p>

### 1.3 แนวทางการเสริมสร้างพลังในองค์กร

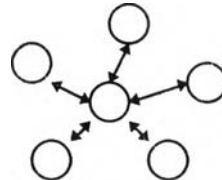
แนวทางในการเสริมสร้างพลังในองค์กร ต้องพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 3 ระดับรวมกัน คือ

#### 1. ระดับองค์กร

องค์กร ถ้าแบ่งตามระบบการบริหารจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงจร (Circle) (Scott and Jaffe, 1991) ดังแสดงในแผนภาพ



Pyramid



Circle

การบริหารงานแบบปิรามิด จะมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายสั่งตรงจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรปรับเปลี่ยนช้า ความยืดหยุ่นน้อย การติดต่อสื่อสารลำบาก องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์กรราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงจร จะมีลักษณะรวดเร็วในการบริหารงาน องค์กรปรับเปลี่ยนได้เร็ว เป้าหมายสำคัญขององค์กรอยู่ที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีความสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

องค์กรที่ปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารองค์กรจากแบบปิรามิดไปเป็นแบบวงจร จะถือได้ว่าเป็นการนำไปสู่การเสริมสร้างพลังให้กับองค์กร การเสริมสร้างพลังในองค์กรจะมีจุดเน้นให้มีการปรับโครงสร้าง หรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์กร โดยการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จ ได้ทำงานตามความต้องการไม่ใช่การบังคับหรือเพียงแค่ต้องการผลตอบแทน แต่ทำงานด้วยความเต็มใจและต้องการความสำเร็จ เพราะการเสริมสร้างพลังจะมีความเชื่อว่า คนทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงานและองค์กรจะเป็นผู้หยิบยื่นโอกาสให้กับผู้ปฏิบัติงาน

#### 2. ระดับบุคคล

ในปัจจุบันองค์กรต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบการทำงาน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังในระดับบุคคล จึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร ไม่ใช่ทำงานเพื่อหน้าที่ หรือ คำสั่งเท่านั้น



### 3. ระดับทีมงาน

การทำงานเป็นทีม คือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังนั้น ทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลผลิตภาพการทำงานสูงขึ้น และยังมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มอีกด้วย

ดังนั้นความคิดเกี่ยวกับแนวทางในการเสริมสร้างพลัง ที่ได้รับอิทธิพลมาจากหลักวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและจิตวิทยาชุมชน คือ การกระจายอำนาจ ที่เกี่ยวข้องกับการระดมการตัดสินใจของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยในชีวิตของชุมชน การเสริมสร้างพลัง มีความหมายทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมส่วนบุคคลหรือการมีอิทธิพลในสังคมอย่างแท้จริง (Rappaport, 1987 อ้างถึงใน Bishop, 1994)

Beadson (1989 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ได้เสนอแนะว่า การกระจายอำนาจต้องเกิดขึ้น “จากระดับบน (มีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชา) ลงไปสู่ระดับล่าง (มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา) และบุคคลที่อยู่รอบข้าง (มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงานที่มีฐานะเท่าเทียมกัน)”

นอกจากนี้ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดของการกระจายอำนาจ จะสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานและงานที่เป็นความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง ซึ่งมีความเชื่อว่า ลูกจ้างจะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดที่สุดกับการทำงาน และรู้วิธีการปฏิบัติและปรับปรุงการทำงานของตนและลูกจ้างส่วนมากต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าเขาเป็น “เจ้าของ” งานและมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (Welins, Byham & Winson, 1991 อ้างถึงใน Bishop, 1994)

ความคิดเกี่ยวกับการให้ลูกจ้างได้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร จะพบได้ในงานเขียนตั้งแต่ปี 1930 (Short and Greer, 1994 อ้างถึงใน Fleming, 1996) และจาก 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ในองค์กรทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้เริ่มมีความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังลูกจ้าง และจากการศึกษาของ Kipnis, Schmidt, Price และ Stitt (1981 อ้างถึงใน Fleming, 1996) พบว่า ลูกจ้างที่ไม่ได้รับการเสริมสร้างพลังจากผู้จัดการจะมีลักษณะที่ทอดถอย เบื่อหน่ายเกี่ยวกับสภาพการทำงานมากกว่าลูกจ้างที่มีพลังในการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานตามสภาพแวดล้อมนั้น

นอกจากนี้การให้ภาวะผู้นำในการมีส่วนร่วมในการนำการเสริมสร้างพลังไปใช้จะทำให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มขึ้น และบุคลากรในองค์กรจะมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ (Lee, 1991, 1993 ; Peter, 1987 อ้างถึงใน Fleming, 1996)

จากการศึกษาของ Kouzes และ Posner (1987 อ้างถึงใน Fleming, 1996) พบว่า 91 % ของผู้นำที่เป็นตัวอย่างในการเข้าร่วมในการอภิปรายเกี่ยวกับการให้อำนาจกับผู้อื่นในการปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมงานโดยความร่วมมือกันในการทำงาน และพบว่า การเสริมสร้างพลังให้ผู้อื่นจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรทางธุรกิจประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำควรแสดงความตั้งใจในการที่จะให้อำนาจกับผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดของผู้นำ และถ้าลูกจ้างได้รับการเสริมสร้างพลัง พวกเขาจะรู้สึกเข้มแข็ง มีความสามารถ การได้รับมอบหมาย และจะมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของสิ่งที่เขาทำ และจะชอบใช้กำลังงานในการที่จะผลิตงานที่ดีเลิศให้กับองค์กร

รูปแบบหนึ่งของการเสริมสร้างพลัง คือ การมอบหมายหน้าที่ ซึ่ง Convey (1989 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่านิสัย 7 ประการในการเพิ่มประสิทธิภาพของคน ที่มีการมอบหมายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจทั้งสองฝ่าย และเป็นข้อปฏิบัติ 5 ประการเบื้องต้นคือ

1. ความต้องการผล (ไม่ใช่วิธีการ) การแยกแยะเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำว่า คืออะไร และต้องทำเมื่อไร
2. การแนะนำ ในสิ่งที่มีความสำคัญ (กฎ และนโยบาย) ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ
3. แหล่งความรู้ การจำแนกคน เงิน และเทคนิควิธี ที่ช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
4. การพิจารณา โดยการสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติและระยะเวลาในการปฏิบัติ
5. ผลที่จะเกิดขึ้นภายหลัง ว่ามีลักษณะที่ดีหรือเลว ความเป็นธรรมชาติของสิ่งที่จะทำ และสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามผลของการประเมิน

ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้น 5 ประการในการมอบหมายอำนาจ จะเป็นการสร้างมาตรฐานที่สามารถวัดความสำเร็จของตนเองได้ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติในระดับสูง

Schlechty (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) เห็นด้วยกับนักวิจัยว่า การเสริมสร้างพลังโดยการให้มีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากจะทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจมากขึ้นด้วย และการเสริมสร้างพลังยังใช้หลักการของความเป็นประชาธิปไตยที่เหมาะสมและถูกต้อง เพราะมีการให้โอกาสแก่ลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น ซึ่ง Schlechty ได้ยกตัวอย่างจากธุรกิจ ซึ่งสนับสนุนความคิดของเขา เช่น มีการพิสูจน์ความจริงที่มีการค้นพบในองค์กรทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกา (ตัวอย่าง เช่น Xerox

และ Ford) ที่มีพื้นฐานส่วนใหญ่ของการปรับโครงสร้างที่มุ่งไปที่การเสริมสร้างพลังและการพัฒนาลูกจ้างทั้งหมด จากหน่วยงานที่ต่ำที่สุดไปสู่หน่วยงานที่สูงที่สุด และ Schlechty ยังกล่าวว่าสิ่งที่คาดหวังผลประการแรกจากการเสริมสร้างพลัง คือ การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและกว้างไกล วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางและมีความสร้างสรรค์อย่างเป็นเส้นตรง (Kotter, 1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) การมีวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์จะมีความสำคัญเพราะเป็นการอนุญาตให้ลูกจ้างในระดับต่ำสุดมีปฏิกริยาที่เข้มแข็งโดยไม่แสดงถึงความอ่อนแอและจะเป็นการช่วยลดความน่าจะเป็นที่จะเกิดจากการริเริ่มของบุคคลคนเดียวที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นด้วย ดังนั้น จึงสรุปแนวทางการเสริมสร้างพลังในองค์กร ได้ดังแสดงในตารางดังนี้

### ตารางที่ 3 สรุปแนวทางการเสริมสร้างพลังในองค์กร

ประเด็นหลัก	รายละเอียด	แหล่งอ้างอิง
มิติของกลุ่มเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กร ที่มีการบริหารแบบวงจรจะมีความรวดเร็วในการบริหารงาน องค์กรปรับเปลี่ยนได้เร็ว ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะมีความสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ</li> <li>2. บุคคล การให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์กร สามารถตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบการทำงาน</li> <li>3. ทีมงาน การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทุกคนในทีมงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น</li> </ol>	Scott & Jaffe (1991)
มิติของวิธีการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกระจายอำนาจ               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การกระจายอำนาจต้องเกิดขึ้นจากระดับบนลงไปสู่ระดับล่าง และบุคคลที่อยู่รอบข้าง</li> </ol> </li> </ol>	Breadson (1989)

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	รายละเอียด	แหล่งอ้างอิง
	<p>1.2 การกระจายอำนาจจะสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานและงาน รู้วิธีปฏิบัติ และปรับปรุงการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร</p> <p>2. การให้ภาวะผู้นำ</p> <p>2.1 ผู้นำมีส่วนร่วมในการนำการเสริมสร้างพลังไปใช้จะทำให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มขึ้น และบุคลากรในองค์กรจะมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ</p> <p>2.2 ผู้นำควรแสดงความตั้งใจในการให้อำนาจกับผู้อื่นในการเป็นผู้นำ</p> <p>3. การมอบหมายหน้าที่</p> <p>การมอบหมายอำนาจจะเป็นการสร้างมาตรฐานที่สามารถวัดความสำเร็จของตนเองได้ โดยมี การแยกแยะสิ่งที่จะทำ การแนะนำ แหล่งสนับสนุนการสร้างมาตรฐาน และผลที่จะเกิดตามมา</p> <p>4. การมีส่วนร่วม/ความเป็นประชาธิปไตย</p> <p>4.1 การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร</p> <p>4.2 การเสริมสร้างพลัง โดยการให้มีส่วนร่วมมากขึ้น และยังใช้ หลักของความเป็นประชาธิปไตยที่เหมาะสมถูกต้อง</p>	<p>Weline Byham &amp; Winson (1991)</p> <p>Lee, 1991, 1993 ;Peter, 1987</p> <p>Kouzes &amp; Posner (1987)</p> <p>Convey (1989)</p> <p>Short &amp; Greer (1994)</p> <p>Schlechy (1990)</p>

## 1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลัง

แม้ว่าจะมีงานเขียนจำนวนมากเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังเกี่ยวกับ “พฤติกรรม” การเปลี่ยนเงื่อนไขในการทำความเข้าใจของบุคคลไปสู่การมีพลังที่เหนือบุคคลอื่น หรือทำให้พวกเขามีพลังน้อยลง เมื่อบุคคลมีอิสระในการทำงาน ผลของการทำงานจะขึ้นอยู่กับความพยายามของบุคคลและมีการริเริ่มขึ้นเองมากกว่าจะคอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น ความมีอิสระจะทำให้บุคคลรู้สึกมีความรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความรับผิดชอบส่วนตัวสำหรับผลของการทำงาน มีนักวิจัยพบว่า การปล่อยให้เจ้าหน้าที่ได้มีอิสระในการทำงานจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถเพิ่มขึ้นในการจัดการได้ตรงกับความต้องการในสถานการณ์ที่เหมาะสมได้ (Kohn and Schooler, 1978 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) รวมทั้งทำให้รู้สึกมีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้นด้วย (Brousseau, 1984 อ้างถึงใน Plunkett, 1994)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนความรู้สึกของการสูญเสียอำนาจให้ลดน้อยลง และการไม่ให้อิสระในการทำงาน จะทำให้ไม่สามารถที่จะนำการเสริมสร้างพลังไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ เช่น ในแต่ละบุคคลที่มีความเป็นอิสระในการทำงานอาจจะมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในเงื่อนไขที่นำไปสู่สภาพของการสูญเสียอำนาจได้ และไม่มีทางที่จะเสริมสร้างพลังได้ ในงานเขียนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง ได้มีการเสนอแนะว่า พฤติกรรมการเสริมสร้างพลังจะมีการเผยแพร่ด้วยตนเองได้ ดังนั้น ความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นส่วนที่นำไปสู่วิธีในการเสริมสร้างพลังในแต่ละบุคคล

### 1.4.1 ความเชื่อมั่นในตน (Self- efficacy)

ความเชื่อมั่นในตนเป็นกุญแจที่สำคัญ ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bandura (1978 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ที่บรรยายเกี่ยวกับความเชื่อในความสามารถที่จะแสดงออกมา ความเชื่อมั่นของบุคคลที่แสดงบทบาทในการบังคับตนเองโดยการจูงใจและเอาใจใส่ การรับรู้ความเชื่อมั่นในตน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเชื่อของแต่ละบุคคลที่สามารถรวบรวมสิ่งจูงใจ แหล่งความรู้ทางสติปัญญา และหลักสูตรความต้องการที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคล (Wood and Bandura, 1989 อ้างถึงใน Plunkett, 1994)

จากทฤษฎีของ Bandura (1978 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นส่วนบุคคลจะกำหนดให้แสดงพฤติกรรมในระยะแรก และต้องใช้ความพยายามมากที่จะทำให้

ความเชื่อมั่นเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้องใช้ระยะเวลาในการเพิ่มความเชื่อมั่น แม้ว่าจะมีผลกระทบบที่เกิดขึ้นจากการมีความเชื่อมั่นในตน แต่ก็มีกการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานพยาบาลต่าง ๆ

Conger และ Kanungo ( 1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวว่าขั้นสุดท้ายของกระบวนการเสริมสร้างพลัง จะเป็นการดำเนินพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามจุดประสงค์ของงาน ในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จจึงมักไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะอาจมีอุปสรรค หรืออาจได้รับประสบการณ์ที่ตรงกันข้าม ซึ่งในการให้คำนิยามของการเสริมสร้างพลัง ยังมีความหมายว่าเป็นการเสริมสร้างพลังให้กับลูกจ้างในองค์กรเพื่อต้องการผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น Henec กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังในแต่ละบุคคลอาจจะมีความครอบคลุมในงานที่มีความยากหรือต้องใช้เวลานานในการทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ทำหาย

นอกจากนี้ Conger และ Kanungo ( 1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวว่าความเชื่อมั่นในตนตามกรอบของกระบวนการของการเสริมสร้างพลัง จะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังของผู้ได้บังคับบัญชากับความเชื่อมั่นส่วนบุคคล Like Bandura (1977 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนจะได้รับจากแหล่งข้อมูล 4 แหล่ง และจากกรอบการเสริมสร้างพลังของ Conger และ Kanungo ได้เสนอว่า ผู้บังคับบัญชาต้องมีเทคนิคต่าง ๆ เช่น มีการตั้งเป้าหมาย การให้ผลตอบกลับ และมีการเตรียมข้อมูลให้กับลูกน้อง ดังนี้

1. การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการปรับพฤติกรรมให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยมีการสร้างสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกัน และมีกิจกรรมที่มีความแตกต่างกัน
2. ประสบการณ์ที่ทำแทนผู้อื่น
3. การใช้ภาษาที่เป็นการชักชวน
4. มีการกระตุ้นทางอารมณ์

### **ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมั่นในตน**

Conger และ Kanungo ( 1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้พัฒนากรอบความคิดของกระบวนการการเสริมสร้างพลัง ซึ่งแสดงด้วยยุทธวิธีในการจัดการ 6 ด้าน ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้ได้บังคับบัญชา คือ 1) การจัดการแบบมีส่วนร่วม 2) การตั้งเป้าหมาย 3) การให้ผลตอบกลับ 4) การปฏิบัติเป็นตัวอย่าง 5) การให้รางวัลเท่าที่จะเป็นไปได้ 6) งานที่ประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะไม่มีการจำแนก “ยุทธวิธีในการจัดการ” แต่มีงานเขียนจำนวนมากที่สนับสนุนยุทธวิธีในการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนให้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ Conger

และ Kanungo ยังได้อภิปรายถึงปัจจัยที่เป็นอิสระ และมีงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องระหว่างการมีส่วนร่วมของผู้นำ การตั้งเป้าหมาย การให้ผลตอบกลับ การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

Conger และ Kanungo (1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ยังได้สรุปถึง "การจัดการแบบมีส่วนร่วม" ตามเทคนิควิธีของความเชื่อมั่นในตนเองที่เป็นการสนับสนุนวิธีการต่าง ๆ เช่น มีการฝึกฝนให้มีการจำแนกการเสริมสร้างพลัง คือ

1. อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Block, 1987 และ Conger, 1989)
2. การแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความคาดหวังในศักยภาพที่สูงสุด (Conger, 1989)
3. การจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่ดีทางอารมณ์เพิ่มมากขึ้น (Conger, 1989) มีการยอมรับอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายที่เกิดจากการกระตุ้น ตามที่ Wood และ Bandura (1989) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้ความสามารถของคนเพิ่มมากขึ้น เมื่อบุคคลได้ใช้เป้าหมายนั้นเป็นมาตรฐานเพื่อวัดศักยภาพ และ Locke et al. (1984 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอาจจะช่วยให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และการตั้งเป้าหมายอาจจะเป็นไปตามความต้องการ นอกจากนี้ Conger (1989 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวว่า คำพูดที่ใช้ในการจูงใจ หรือใช้ในการให้ผลตอบกลับ (feedback) หรือเป็นการชักชวน สามารถเป็นสิ่งที่เสริมสร้างพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

Szilagyi (1980) และ Sims (1977 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้รายงานไว้ว่า เมื่อองค์กรไม่มีการให้รางวัลตามความสามารถของลูกจ้าง และลูกจ้างให้ความสำคัญกับรางวัลที่ได้รับ จะเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างรู้สึกสูญเสียอำนาจเพิ่มขึ้น

Kanter (1979 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ให้ข้อสังเกตว่า ระบบการให้รางวัลที่เน้นในศักยภาพและคุณค่าที่เพิ่มขึ้น การได้รับการจดจำจากหัวหน้า ประกอบด้วยคำยกย่องชมเชย ให้สิ่งเสริมแรงทางบวก และมีการตั้งระบบการให้รางวัล จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น และความคาดหวังในความเชื่อมั่นของบุคคลจะเพิ่มมากขึ้นด้วย

#### 1.4.2 ความสามารถและโอกาสในการเสริมสร้างพลัง

ในระยะเริ่มแรก ความเชื่อว่า บุคคลจะสามารถเสริมสร้างพลังให้กับคนในระดับเดียวกันได้ ซึ่งในแต่ละบุคคลจะไม่แสดงพฤติกรรมในวิธีเดียวกัน ภายในสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ในหน่วยงานที่แต่ละบุคคลเป็นเจ้าของจะมีความสามารถในการเสริมสร้างพลังเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งจะยังคงมีความคิดของตนเองเกี่ยวกับหน้าที่ หรือความคิดของตนเองเกี่ยวกับบทบาท และความรู้สึกมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ทฤษฎีที่เป็นรูปแบบที่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่มีความจำเป็นสำหรับการเสริมสร้างพลังในการทำงานที่มีลักษณะคล้ายกับการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเสริมสร้างพลังมากกว่าสิ่งอื่น

ความสามารถในการเสริมสร้างพลังควรส่งเสริมให้มีโอกาสในการเสริมสร้างพลังที่นำไปสู่ผลของการเสริมสร้างพลัง เช่น ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงภายในของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง ซึ่งเป็น 2 มิติ ตามบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนั้น การเสริมสร้างพลังจึงขึ้นอยู่กับทฤษฎีสภาพแวดล้อมบุคคล เช่น ในสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสสำหรับการเสริมสร้างพลัง โดยมีการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังในองค์กร ผู้นำมีการกระตุ้นให้เกิดการเสริมสร้างพลังโดยมอบหมายงานและให้อิสระในการทำงานสูง ถ้าบุคคลในสภาพแวดล้อมขาดความสามารถในการเสริมสร้างพลัง เช่น ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ผลกระทบในทางลบภายในบุคคลจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ Likewise กล่าวไว้ว่า บุคคลในระดับสูงที่ขาดความสามารถในการเสริมสร้างพลังมีการถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ ดังนั้นในสภาพแวดล้อมนั้นจึงเกิดผลในทางลบ

ความสามารถในการเสริมสร้างพลังในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับ ความคิดเกี่ยวกับตนเองที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในตน ซึ่งมีสาเหตุมาจากการกระทำทั้งหมด การมองถึงปฏิกริยาตอบกลับและจากการประเมินของคนอื่น เป็นการพัฒนาความมีอิสระในแต่ละบุคคล และปฏิกริยาเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของตนเอง (Gecas และ Schwalbe, 1983 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ซึ่งเป็นการได้รับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการคิดด้วยตนเอง ทฤษฎีที่ว่าด้วยตนเอง จะเกี่ยวกับการรู้จักตนเองและการประเมินตนเองจากการกระทำ ผลที่เกิดจากการกระทำ ความสำเร็จและผลผลิตอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจากความพยายามของตนเอง

ความเชื่อมั่นในตน จะนิยามตามความเชื่อของแต่ละบุคคลในความสามารถของเขาในการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นกระทำด้วยตนเอง ในการพิจารณาความคิดเกี่ยวกับตนเอง Marx (1963 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้เขียนไว้ว่า ปัจจัยในการทำงานในกิจกรรมที่มีความสำคัญของคน จะทำให้คนได้รับประสบการณ์จากการทำงาน Super (1953 อ้างถึงใน Plunkett,



1994) ได้นิยาม ความคิดของตนเกี่ยวกับหน้าที่ ซึ่งจะพิจารณาคณสมบัติในแต่ละเฉพาะบุคคล ระดับของความพึงพอใจในการได้รับหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคคล การปรับปรุงหน้าที่ในการทำงานให้เป็นที่พอใจกับความสนใจ ความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ดังนั้น ความคิดของตนเองเกี่ยวกับหน้าที่จึงเป็นความคิดที่พิเศษของบุคคล เช่น บทบาทที่เป็นพิเศษ ในแต่ละคนจะมีบทบาทที่แตกต่างกัน (เช่น เป็นแม่ เป็นเพื่อน ครู หรือ คณงาน ฯลฯ) บทบาทเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความคิดของตน นอกจากนี้ ในอีกแง่มุมหนึ่ง จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคล เช่น สภาพการควบคุมตนเอง และความเชื่อมั่นในตน จากงานวิจัยของ Hackett และ Betz (1981 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) พบว่า ความคาดหวังในความเชื่อมั่นในตน จะมีอิทธิพลอย่างมาก ในการตัดสินใจในอาชีพและการประสบความสำเร็จของบุคคล

Lent, Brown และ Larkin (1984 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) พบว่า ระดับของความเชื่อมั่นในตนจะเกี่ยวข้องกับผลทางวิชาการ เช่น วิชาที่มีการรายงานความเชื่อมั่นของตนในระดับสูง คือวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งถ้าผู้เรียนมีความเชื่อมั่นในตนสูง ก็จะได้เกรดสูงในวิชานี้ และความสามารถนี้จะเป็นความสามารถในระยะยาวที่ทำให้ผู้เรียนได้เกรดสูงมากกว่าบุคคลที่ได้คะแนนความเชื่อมั่นในตนในระดับต่ำ

Lent et al. (1984 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ยอมรับว่า ความคาดหวังในความเชื่อมั่นในตนจะมีความสมบูรณ์ในพฤติกรรมทางวิชาการ ซึ่งมีการตรวจสอบตามเป้าหมายและความสำคัญของการปฏิบัติ ความเชื่อมั่นในตนจะเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มแข็งและมีความยืดหยุ่นง่ายซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างสมบูรณ์ตามพฤติกรรมความพึงพอใจ

โดยสรุป ความสามารถในการเสริมสร้างพลัง คือ ความคิดทั้งหมดของตนเองในการรวบรวมสิ่งทั้งหมดของแต่ละบุคคล และความคิดของตนเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นพิเศษ มีข้อเสนอตามมิติของความสามารถในการเสริมสร้างพลังในระดับสูง คือ

- 1) สภาพของการควบคุมภายใน
- 2) ความมั่นใจในระดับสูง
- 3) ความต้องการความเข้มแข็งในระดับที่สูงกว่า และ
- 4) ความเชื่อมั่นของตนในระดับสูง

โอกาสของการเสริมสร้างพลัง จะมีการนิยามโดยจะเกี่ยวข้องกับเข้าใจของแต่ละบุคคล ในองค์กร ผู้นำ และงาน ในองค์กร คุณลักษณะของบุคคลจะได้รับการสนับสนุนในการเสริมสร้างพลัง ดังนี้

1. ครอบคลุมในส่วนของลูกจ้าง เช่น การจำแนกและการใช้ประโยชน์ตามความสามารถของลูกจ้าง
2. บรรยากาศในองค์กร
3. ความถี่ในการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างลูกจ้างและหน่วยบริการในระดับสูง
4. ระบบการให้รางวัลในกรณีที่ทำงานได้ดีขึ้น

ในส่วนของผู้นำ (เช่น ผู้บังคับบัญชา) ต้องให้การสนับสนุนโดยมีการกำหนดให้เป็นนโยบายที่เป็นตัวอย่างขององค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องดัดแปลงยุทธวิธีในการมีส่วนร่วม ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น แง่มุมที่มีความสำคัญของพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา คือ ความเข้าใจลูกจ้าง ให้การเสริมสร้างพลังเมื่อมีโอกาส และลูกจ้างต้องมีความเข้าใจผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บังคับบัญชาก็ต้องมีการปฏิบัติต่อลูกน้อง ดังนี้ 1) มีการสนับสนุนช่วยเหลือ 2) ไม่มีการขู่เข็ญ 3) สนับสนุนให้ลูกจ้างทำการตัดสินใจ และ 4) สนับสนุนให้ลูกจ้างทำงานอย่างเต็มความสามารถ และไม่ว่ากล่าวเมื่อเขาทำผิด โดยคิดว่าการทำผิดเป็นการเรียนรู้

ความคิดของลูกจ้างในการทำงานที่ดีในสภาพแวดล้อมที่มีการเสริมสร้างพลัง โดยมีงานวิจัยของ Block, 1987 ; Conger and Kamungo, 1988 (อ้างถึงใน Plunkett, 1994) พบว่าการทำงานจะให้โอกาสในการเสริมสร้างพลังที่มีความเป็นอิสระในระดับสูง การมีความตั้งใจ และการมีความสัมพันธ์กับคนอื่นมาก ดังนั้น จึงมีการออกแบบในการสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างพลังตามคุณลักษณะดังนี้ คือ

1. ความคาดหวังในบทบาทการทำงานที่ชัดเจน
2. งานต่าง ๆ
3. อำนาจในการตัดสินใจ

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังในองค์กร คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการเสริมสร้างพลัง และโอกาสในการเสริมสร้างพลัง ดังรายละเอียดในตารางดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังในองค์กร

ปัจจัยหลัก	รายละเอียด/ปัจจัยย่อย
<p>1. ความเชื่อมั่นในพลังของตนเองของคนในองค์กร</p>	<p>Conger &amp; Kanungo (1988) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนตามกรอบของกระบวนการเสริมสร้างพลัง จะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังของผู้ได้บังคับบัญชากับความเชื่อมั่นส่วนบุคคล</p> <p>ยุทธวิธีในการทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการแบบมีส่วนร่วม</li> <li>2. การตั้งเป้าหมาย</li> <li>3. การให้ผลตอบกลับ</li> <li>4. การปฏิบัติเป็นตัวอย่าง</li> <li>5. การให้รางวัล</li> <li>6. งานที่ประสบความสำเร็จ</li> </ol>
<p>2. ทักษะคุณลักษณะความสามารถในการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างพลังในองค์กร</p>	<p>ความสามารถในการเสริมสร้างพลัง คือ ความคิดทั้งหมดของตนเองในการรวบรวมสิ่งทั้งหมดของแต่ละบุคคล ซึ่งมีติของความสามารถในการเสริมสร้างพลัง คือ สภาพการควบคุมภายใน ความมั่นใจในระดับสูง ความต้องการความเข้มแข็ง และความเชื่อมั่นของตนในระดับสูง</p>
<p>3. โอกาสในการเสริมสร้างพลัง</p>	<p>โอกาสในการเสริมสร้างพลัง จะเกี่ยวข้องกับความเข้าใจของแต่ละบุคคลในองค์กร และพบว่าการทำงานจะให้โอกาสในการเสริมสร้างพลังที่มีความเป็นอิสระในระดับสูง (Block,1987; Conger &amp; Kamungo, 1988)</p>

### 1.5 ประโยชน์ของการเสริมสร้างพลัง

การเสริมสร้างพลังที่สมบูรณ์ในองค์กร จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นทั้งในระดับ องค์กร ทีมงาน และตัวบุคคล ดังนี้



**แผนภาพที่ 3** แสดงการเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. Attitude หมายถึง การเสริมสร้างพลังในองค์กร จะช่วยยกระดับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ให้ทำงานอย่างมีกระบวนการ (process) มีความรับผิดชอบในการทำงาน (responsibility) เกิดการเรียนรู้ (learning) ในการทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
2. Relationship หมายถึง การเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน เน้นเนื้อหาและการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ มีการติดต่อสื่อสารและรับฟังข้อมูลย้อนกลับ
3. Organization structure หมายถึง องค์กรมีนโยบาย การฝึกอบรม และการกระตุ้นเพื่อปรับค่านิยมขององค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการเสริมสร้างพลัง

ขั้นสุดท้ายในกรอบความคิดของการเสริมสร้างพลังของ Conger และ Kanungo คือ ประสพการณ์การเสริมสร้างพลังและผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรม ซึ่ง Conger และ Kanungo ได้นิยามความหมายของประสพการณ์การเสริมสร้างพลัง ตามความคาดหวังในความพยายามในการปฏิบัติหรือความเชื่อในความเชื่อมั่นของบุคคล ความพยายามในการคิดเกี่ยวกับประสพการณ์การเสริมสร้างพลัง และ Conger และ Kanungo ได้อ้างถึง การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้แสดงกริยา "สามารถทำ" โดยไม่คาดหวังผลที่เกิดจากการปฏิบัติ ส่วนผลกระทบเกี่ยวกับพฤติกรรม คือ การได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน และความสำคัญ ของผลกระทบของพฤติกรรมสำหรับผู้นำในองค์กร พบว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังสามารถทำให้ผู้นำตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติได้สูงขึ้นสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา และช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับเป้าหมายเหล่านั้นด้วย อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของพฤติกรรมของผู้ที่ถูกเสริมสร้างพลัง จะมีลักษณะดังนี้ คือ (Plunkett, 1994)

1. การรับรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับงาน (Macher, 1988)
2. การใช้อำนาจและอิทธิพล (Macher, 1988)

3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Bennis, 1984 ; Macher, 1988)
4. การค้นหาความท้าทายและความสนุกสนานในการทำงาน (Bennis, 1984)
5. ความสามารถในการทำงาน (Bennis, 1984 ; Macher, 1988)

การเสริมสร้างพลังเป็นผลจากความสามารถในแต่ละบุคคลและโอกาสตามสภาพแวดล้อม จึงเป็นการคาดหวังว่าผลที่ความเหมาะสมของการเสริมสร้างพลังและโอกาสในการเสริมสร้างพลัง คือ ทักษะคิดของการเสริมสร้างพลังและพฤติกรรม

ผลที่คาดหวังจะเกี่ยวข้องกับอำนาจ และความเชื่อมั่นในตนตามคุณลักษณะที่กล่าวถึงการเสริมสร้างพลัง โดย Macher (1988) ; Muy และ Krueger (1988) และ Bennis (1984 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ซึ่งทักษะคิดและพฤติกรรมดังต่อไปนี้ที่มีการกำหนดในการปฏิบัติงาน สำหรับที่จะตั้งเป็นกฎในการศึกษา คือ

1. การให้บุคคลมีความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง
2. การใช้อำนาจและอิทธิพล
3. การค้นหาความท้าทายในการทำงานและความสนุกสนาน
4. ความสามารถในงาน
5. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
6. การกล้าเสี่ยง
7. การทำงานในระยะแรกและการดำเนินต่อไป
8. การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

สิ่งที่บรรยายดังกล่าวข้างบนเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในทางบวกที่ควรสร้างขึ้นในองค์กร เป็นการแสดงถึงความสามารถและโอกาสในการเสริมสร้างพลัง ที่นำไปสู่ผลทางบวกเสมอ และในทางกลับกัน การเสริมสร้างพลังที่ขาดความเหมาะสมระหว่างความสามารถในการเสริมสร้างพลังและโอกาสในการเสริมสร้างพลัง จะทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน

นอกจากนี้ Herman (1992 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) เสนอแนะว่า การเสริมสร้างพลังจะครอบคลุมถึงการมอบหมายหน้าที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก และประโยชน์อย่างหนึ่ง คือ การเสริมสร้างพลังที่มอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นและวิธีที่จะได้ผลผลิตจากการทำงานจำนวนมาก และลูกจ้างที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและยึดมั่นผูกพันกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินการขององค์กร องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าได้ เพราะความสามารถของผู้นำ และความรับผิดชอบของทีมสมาชิกที่แตกต่างกันตามความสามารถที่แสดงออกมา และผู้นำต้องรู้จักว่าเมื่อไรและงานอะไรที่ควรจะมีมอบหมายให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนทำ

Thiagarajan (1991 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทีมงานในองค์กร การสร้างทีมงานจะเกิดขึ้นตามความสัมพันธ์ที่ปรากฏออกมา ตามความพยายามในการเสริมสร้างพลัง Maeroff (1988 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) กล่าวถึงประโยชน์ของการร่วมพลัง โดยเกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการตัดสินใจ ซึ่งรวมไปถึงความเคารพสำหรับผู้นำที่จะได้รับจากทีมสมาชิก

Pearlstein (1991 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ให้ข้อสังเกตว่า การเสริมสร้างพลังจะทำให้ทีมสมาชิกเปลี่ยนไปสู่ความเป็นผู้นำ ซึ่งองค์กรจะมีความไว้วางใจ ซื่อสัตย์และสนับสนุนในความพยายามที่จะทำให้ไปถึงเป้าหมายขององค์กร การเสริมสร้างพลังจะให้โอกาสสำหรับทีมสมาชิกได้ทำงานตามสมรรถภาพศักยภาพที่สูงสุด และการรวมกันในองค์กรตามเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการเสริมสร้างพลัง จะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง ดังแสดงรายละเอียดในตาราง ดังนี้

#### ตารางที่ 5 สรุปประโยชน์ของการเสริมสร้างพลัง

ประโยชน์ของการเสริมสร้างพลัง	รายละเอียด
1. ทัศนคติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ให้ทำงานอย่างมีกระบวนกร มีความรับผิดชอบในการทำงาน เกิดการเรียนรู้ ในการทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</li> <li>ลูกจ้างมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและยึดมั่นผูกพันกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินการขององค์กร</li> </ol>
2. พฤติกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้นำตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติได้สูงขึ้นสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเป้าหมายเหล่านั้น (Conger &amp; Kanungo, 1988)</li> <li>ผู้ได้รับการเสริมสร้างพลังจะรับรู้เกี่ยวกับความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับงาน (Macher, 1988)</li> </ol>

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประโยชน์ของการเสริมสร้างพลัง	รายละเอียด
	<p>3. ผู้ได้รับการเสริมสร้างพลังจะมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี (Bennis, 1984 ;Macher, 1988)</p> <p>4. สามารถทำงานและได้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Herman, 1992)</p> <p>5. ทีมสมาชิกในองค์กรได้ทำงานตามศักยภาพที่สูงที่สุด มีการรวมกัน ในองค์กร (Pearlstein, 1991)</p>

## 1.6 การเสริมสร้างพลังในประเทศแถบโลกตะวันตกและตะวันออก

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน มีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นมากมายในสังคม และในส่วนของการศึกษาของมนุษย์ในสังคมโลกทุกวันนี้ ตั้งแต่การศึกษาในระดับอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย เราได้รับเอาปรัชญาแนวคิดแบบตะวันตกเป็นกรอบความคิดในการจัดการและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านสังคมและวิทยาศาสตร์ ด้วยเหตุนี้ระบบการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ล้วนเป็นการเอาข้อมูลต่าง ๆ ไปสนับสนุน เพื่อเป็นการประกอบพิจารณาตัดสินใจ การจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ภายใต้ปรัชญากรอบความคิดแบบตะวันตกเป็นหลัก มนุษย์ส่วนใหญ่ในสังคมทุกวันนี้ยังคงยึดถือปรัชญาความคิดแบบตะวันตกเป็นบรรทัดฐานในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ แม้ว่าบางครั้งวิธีการในการจัดการแบบตะวันตกจะถึงทางตันก็ตาม แต่มนุษย์ก็ยังคงวนเวียนอยู่กับปรัชญาแนวคิดแบบตะวันตก ด้วยเหตุนี้สังคมโลกยุคปัจจุบันจึงเป็นสังคมที่ร่ำรวยในข้อมูลข่าวสาร แต่มนุษย์กลับยากจนทางปัญญา (วิทิต วัฒนวิบูล, 2538)

สังคมมนุษย์ตั้งแต่ยุคบุพกาลจนถึงยุคเกษตรกรรมเป็นสังคมที่มนุษย์อาศัยพึ่งพาธรรมชาติ มนุษย์อาศัยธรรมชาติเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ ด้วยเหตุนี้มนุษย์กับธรรมชาติจึงอยู่ร่วมกันในลักษณะพึ่งพิง และปรองดองกัน ดังนั้นสังคมมนุษย์จึงเป็นสังคมที่อาศัยธรรมชาติ ระบบเศรษฐกิจจึงเป็นระบบแบบพึ่งพาและเลี้ยงตนเองเป็นหลัก

หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 1 มาจนถึงปัจจุบัน ความสามารถในระบบการจัดการกับ วัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การจัดการแบบนี้ทำให้ละเลยคุณค่าของความเป็นมนุษย์ มอง ทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงปัจจัยส่วนหนึ่งในการผลิต มนุษย์มีความต้องการในวัตถุประสงค์เพียงเพิ่มการ ดำรงชีวิตเท่านั้น ไม่มีวัตถุประสงค์หลายที่เกิดจากการที่มนุษย์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีไปดัดแปลง ตลอดจนไม่มีการกระตุ้นให้เกิดความอยากในการบริโภควัตถุประสงค์อย่าง มากมายเช่นสังคมทุนนิยม ด้วยเหตุนี้มนุษย์จึงอยู่อย่างสันโดษ ดังนั้น มนุษย์สมัยนั้นจึงเน้น ความสำคัญของทรัพยากรคน เรียนรู้วิธีการใช้คน หรือที่เรียกว่าการบริหารคนเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อนำเอาศักยภาพภายในทรัพยากรมนุษย์ออกมาใช้ เพื่อทำให้เกิดความมั่งคั่งในตนและทำให้ สังคมเกิดสันติสุข ซึ่งที่กล่าวมาคือภูมิหลังของภูมิปัญญาในการบริหารคนและการจัดการกับวัตถุประสงค์ ที่เกิดขึ้นบนสังคมที่แตกต่างกันของสังคมมนุษย์ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาในการ จัดการกับวัตถุประสงค์และการบริหารคนของชาวตะวันตกและตะวันออกจึงมีความน่าสนใจและมีค่าอย่างยิ่ง ต่อมนุษย์ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต ตลอดจนความสงบสุขของสังคมในอนาคต

### ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการจัดการของตะวันตกและตะวันออก

การบริหารจัดการ สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การจัดการกับวัตถุประสงค์และการบริหารคน (วิทิต วัฒนาวินบูล, 2538)

1. การจัดการกับวัตถุประสงค์ คือ การจัดการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และเครื่องจักร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดูเหมือนหยุดนิ่ง มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงช้ามาก ไม่มีชีวิตชีวา การกระทำต่อ วัตถุประสงค์ หรือการจัดการกับวัตถุประสงค์จึงเป็นเรื่องที่ไม่สลบับซับซ้อน สามารถศึกษาอย่างมีกฎเกณฑ์ที่ ชัดเจนได้ การจัดการกับวัตถุประสงค์นี้ เป็นจุดเด่นของการจัดการแบบตะวันตก ทั้งนี้เพราะวิวัฒนาการ ทางสังคมของตะวันตกในช่วง 400 กว่าปีที่ผ่านมา จะเน้นการพัฒนาและความเจริญเติบโตทาง วัตถุประสงค์ ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับวัตถุประสงค์จึงมีการพัฒนาไปอย่างมาก การจัดการ แบบนี้สามารถกำหนดแผนงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ มีขั้นตอนและเป็นรูปธรรม จนทำให้ สังคมตะวันตกเจริญก้าวหน้าไปอย่างเห็นได้ชัด การจัดการแบบนี้จึงเป็นศาสตร์หรือเป็น วิทยาศาสตร์ในการจัดการนั่นเอง

2. การบริหารคน คือ การบริหารสิ่งที่มีชีวิต ที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ ตลอดเวลา เนื่องจากประสบการณ์ ภูมิหลังทางสังคม ประวัติศาสตร์ การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ ของแต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน พฤติกรรมที่แสดงออกจึงมีความแตกต่างกัน จึงทำให้เกิด ความยุ่งยากในการบริหารคนเป็นอย่างยิ่ง ทำให้ดูว่าการบริหารคนนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ แต่ในความ



เป็นจริงแล้วการบริหารคนนั้นมีทั้งกฎเกณฑ์เฉพาะและกฎเกณฑ์ทั่วไปผสมผสานกันอยู่ ปัญหาอยู่ที่ว่าเราจะสามารถยึดกุมกฎเกณฑ์เหล่านี้แล้วนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างไร ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม คือ

1. การบริหารคนแบบหยูเจีย (ขงจื้อ) เป็นหลัก ซึ่งมองคนในแง่ดี บนสมมติฐานที่ว่า “มนุษย์นั้นดีมาแต่กำเนิด” ดังนั้น การบริหารคนจึงนำหลักคุณธรรมมาใช้
2. การบริหารแบบฝ่าเจีย (นิติธรรม) ซึ่งมองคนในแง่ร้ายบนสมมติฐานที่ว่า “มนุษย์นั้นไม่ดีมาแต่กำเนิด” ดังนั้น การบริหารคนจะต้องนำเอากฎระเบียบตลอดจนกฎหมายมาใช้ นอกจากนี้ จะต้องกำหนดการให้สินจ้างรางวัลเมื่อทำความดี และมีบทลงโทษ เมื่อทำความผิดอย่างชัดเจนอีกด้วย
3. การบริหารจากตำราพิชัยสงครามต่าง ๆ เช่น ตำราพิชัยสงครามซุนวู , 6 ยุทธวิธี อู๋จี้ ศาสตร์แห่งการนำ ฯลฯ ซึ่งเนื้อหาเหล่านี้จะครอบคลุมไปถึงการบริหาร การนำคน การใช้คน ตลอดจนยุทธวิธีต่าง ๆ ในการบรรลุชัยชนะ

การบริหารคนนั้น เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ในการบริหารคนจะเลือกใช้วิธีหนึ่งวิธีใดต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เป็นจริงของสังคม และนำมาปรับให้สอดคล้องกับเงื่อนไข ก็จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้ และในการปฏิบัติตนของคนในโลกตะวันออกจะให้ความสำคัญกับคุณธรรมเป็นลำดับแรก คุณธรรมของผู้บริหารหรือนักบริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการและการบริหาร ถ้าธุรกิจที่ปราศจากคุณธรรม เช่น ค้าของเถื่อน ค้าผงขาว แม้นักจัดการบริหารจะมีความสามารถเพียงใด ก็ต้องประสบกับความหายนะแน่นอน

ดังนั้น การสร้างคุณธรรมให้กับผู้นำ นักจัดการ หรือนักบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะเป็นการสร้างคุณธรรมในการนำและการปกครองให้กับผู้นำ นักจัดการ หรือนักบริหาร ซึ่งเนื้อหาเหล่านี้มีอยู่อย่างพร้อมมูลในธรรมะของศาสนาพุทธ ลัทธิเต๋า และหลักคำสอนของศาสนา ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของชาวตะวันออกที่ได้มีการนำมาปฏิบัติในการบริหารองค์กรสืบต่อกันมาจนปัจจุบัน

### ปรัชญาของการบริหารแบบตะวันตกและตะวันออก

ในปัจจุบันโลกตะวันออกจะมีประเทศที่เป็นผู้นำทางด้านเศรษฐกิจ คือ ประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง สิงคโปร์ และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งประเทศเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นชาวจีนโพ้นทะเลที่ยึดถือปรัชญา ความคิดในการบริหารธุรกิจแบบตะวันออก คือ

ประเทศจีน โดยใช้ความคิดของหยูเจีย ซึ่งมีขงจื้อ (ขงจื้อ) เป็นหลัก ดังนั้นการศึกษาปรัชญาความคิดในการบริหารแบบตะวันออกจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (วิทิต วัฒนาวินบูล, 2538)

สำหรับการบริหารแบบตะวันออกนั้น มีลักษณะที่ชาวจีนเรียกว่า กลมนอกเหลี่ยมในเป้าหมายของกลมนอก หมายถึง การทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่ผู้ร่วมงาน มีความสมดุล เป็นเอกภาพ และปรองดองกัน ส่วนเหลี่ยมใน หมายถึง การยึดกุมกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างมีหลักการและอย่างถูกต้อง ดังนั้น กลมนอกเหลี่ยมในจึงหมายถึง การบริหารให้ประสบความสำเร็จอย่างมีหลักเกณฑ์นั่นเอง

สำหรับรายละเอียดของคุณลักษณะของ กลมนอกเหลี่ยมใน แต่ละประเภทมีดังนี้ (วิทิต วัฒนาวินบูล, 2538)

**ความสามัคคีกลมเกลียว** หมายถึง การเข้ากันได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่มีข้อตำหนิตกบกพร่อง หรือไม่เกิดการแตกแยก

การบริหารแบบตะวันออกจะเน้นความสามัคคีกลมเกลียวเป็นสำคัญ สำหรับการบริหารแบบตะวันตกนั้น ไม่ค่อยได้เน้นความสำคัญของความสามัคคีกลมเกลียวมากนัก ดังจะเห็นได้จากเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหมู่พนักงาน ชาวตะวันตกมักจะใช้วิธีการตัดสินปัญหาด้วยการชี้ให้เห็นว่าฝ่ายใดถูก ฝ่ายใดผิดอย่างชัดเจน

การตัดสินแบบนี้สำหรับชาวตะวันตกถือว่าเป็นสิ่งธรรมดา ไม่มีการทำให้ใครเสียหน้าหรือได้หน้าแต่อย่างใด แต่พยายามรักษาความเลว ความผิด ความชั่วไว้ สำหรับชาวตะวันออกแล้ว การตัดสินปัญหาด้วยวิธีนี้ จะก่อให้เกิดความแตกแยกในองค์กร มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายและเกิดการเมืองขึ้นภายในองค์กร เมื่อองค์กรต้องการความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในการทำงานก็จะไม่สามารถรวมพลังและสามัคคีกันได้อย่างกลมเกลียว ทำให้งานดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ ซึ่งเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน จะเป็นการรวมพลังกันอย่างแข็งขันโดยสามัคคีกลมเกลียวกัน จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ตามเป้าประสงค์ ดังนั้นความผิดถูกจึงไม่ใช่ประเด็นสำคัญ

ดังนั้น การบริหารคนในทรศนะของตะวันออก จึงไม่ใช่การตัดสินว่าใครถูกใครผิด ซึ่งการตัดสินว่าใครถูกใครผิดนี้เป็นการก่อให้เกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่พนักงาน อันจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้นการบ่งชี้ความถูกผิดจะต้องดูความเหมาะสมว่า จำเป็นจะต้องมีการชี้ให้เห็นชัดหรือไม่ ถ้าจำเป็นต้องมีควรกระทำโดยให้อยู่ในกรอบของความสามัคคีกลมเกลียวเป็นหลัก การแบ่งความถูกผิดอย่างชัดเจนเพียงอย่างเดียวนั้นย่อมก่อให้เกิดความแตกแยก ซึ่งไม่เป็นผลดีต่องานเลย

**ความสมดุล** คือ ความเสมอภาคกัน ความเท่าเทียมกัน หมายถึง การกระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย โดยไม่มีท่าทีโอนเอียงไปทางฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการโอนเอียงไปเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จะก่อให้เกิดความแตกแยก แบ่งพรรคแบ่งพวกกัน จะไม่เกิดความร่วมมือกันขึ้น เมื่อขาดความร่วมมือ ความสามัคคีกลมเกลียวไม่เกิดขึ้น งานก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

**ความเป็นเอกภาพ** หมายถึง ความสอดคล้อง ความกลมกลืนกัน โดยทำให้ความขัดแย้งเป็นเอกภาพ ไม่มีความแตกแยก เป็นภาวะที่ไม่เป็นปรปักษ์กัน ความขัดแย้งระหว่างความคิดเก่ากับความคิดใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ดังนั้นความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว แต่ความขัดแย้งจะเป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการไม่ทำลายความขัดแย้ง จึงไม่ก่อให้เกิดความแตกแยก และยังสามารถแสวงหาและนำเอาความขัดแย้งมาเป็นประโยชน์ได้

**ความปรองดองกัน** คือ การออมชอมประนีประนอมกัน ไม่แก่งแย่งกัน ตกลงกันด้วยความไกล่เกลี่ย ใช้ไมตรีจิตต่อกัน ใช้ความรู้สึกที่มีจิตใจเบิกบาน มีชีวิตชีวา มีการแบ่งชั้นลดหลั่นอย่างสามัคคีกลมเกลียวกัน เป็นการปฏิบัติที่ไม่รุนแรง

สำหรับชาวตะวันตกมักนิยมการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่รุนแรง โดยไปกดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่วนชาวตะวันออก จะนิยมการแก้ปัญหาด้วยวิธีปรองดองออมชอม ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อสู้ที่รุนแรง

**เหลี่ยม** หมายถึง ความมีกฎเกณฑ์ สรรพสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา ล้วนแต่มีมรรควิธี (เต๋า) ในการดำรงอยู่ทั้งสิ้น ถ้าเราสามารถยึดกุมมรรควิธีได้ จะทำให้สามารถนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารแบบตะวันออกนั้น เน้นความเป็นเอกภาพ แม้ผู้ร่วมงานจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่องค์รวมคือความเป็นเอกภาพนั่นเอง และการใช้ท่าทีที่เป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (สมดุล) จะทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวขึ้นในหมู่พนักงานภายในองค์กร การทำงานอย่างประนีประนอมกัน ไม่แก่งแย่งกัน ตกลงกันด้วยไมตรี (ปรองดอง) เป็นการเสริมให้บุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรสามัคคีกันซึ่งทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

### การบริหารธุรกิจของโลกตะวันตกและโลกตะวันออก

Matthewmon Tagapollock (อ้างถึงใน วิฑิต วัฒนวิบูล, 2538) ได้เขียนบทความเรื่อง "การบริหารแบบจีน ทำให้โลกตะวันตกสิ้นสะเทือน" ซึ่งตีพิมพ์ลงในนิตยสาร Asian

Trade ซึ่งได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของความคิดในการบริหารธุรกิจของโลก โดยแบ่งเป็นคลื่น 3 ลูก ดังนี้

1. คลื่นลูกที่หนึ่ง เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 100 ปีก่อน วิศวกรชาวอเมริกันชื่อ Frederick Taylor เป็นคนแรก que คิดค้นวิธีการบริหารแล้วนำมาใช้ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น วิธีการบริหารแบบ Taylor นี้ ได้ถูกนำมาใช้ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 จนกระทั่งถึงช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จุดเด่นของแนวคิดนี้ คือ ทำให้คนผูกพันกับเครื่องจักร

2. คลื่นลูกที่สอง ญี่ปุ่นหลังยุคเมจิ ได้มีการนำเอาความคิดการบริหารแบบตะวันตก ผสมผสานกับความคิดการบริหารแบบตะวันออก ซึ่งมีปรัชญาแบบจีนและญี่ปุ่นเป็นหลัก ทำให้ญี่ปุ่นค่อย ๆ เปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาเศรษฐกิจขึ้นจนกระทั่งปี ค.ศ. 1960-1970 ญี่ปุ่นได้พัฒนาประเทศจนกลายเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจนำหน้าประเทศอื่นและมั่งคั่งขึ้น ดังที่เห็นในปัจจุบัน

3. คลื่นลูกที่สาม ความสำเร็จในการทำธุรกิจของชาวจีนโพ้นทะเลที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วโลก ตัวอย่างเช่น ประเทศสิงคโปร์ ฮองกง เกาหลีใต้ และไต้หวัน ซึ่งการประสบความสำเร็จของประเทศต่าง ๆ เหล่านี้มีจุดร่วมทางปรัชญาความคิด คือการนำเอาปรัชญาความคิดของหยูเจียของจีนมาใช้

Matthewmon Tagapollock ได้สรุปข้อแตกต่างระหว่างการทำธุรกิจของชาวตะวันออก และตะวันตกไว้ดังนี้

1. ธุรกิจขนาดใหญ่ นั้นสามารถพัฒนาได้เร็ว เนื่องจากมีกำไรจำนวนมากจากการทำธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ แต่ความสำเร็จของการบริหารแบบจีนจะเป็นตัวอย่างของธุรกิจขนาดเล็ก

2. การพัฒนาของธุรกิจแบบตะวันตกทำให้การจัดการและการบริหารเป็นระบบ แต่การบริหารของชาวจีนเป็นการบริหารอีกแบบหนึ่งที่ทำให้เกิดมหาเศรษฐีขึ้น โดยที่มหาเศรษฐีเหล่านั้นไม่เคยได้รับการศึกษาการบริหารแบบใหม่เลย

3. ทฤษฎีการบริหารแบบตะวันตก จะพยายามทำให้พนักงานจงรักภักดี รับผิดชอบในหน้าที่เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ความสำเร็จของคนจีนในไต้หวัน ฮองกง และสิงคโปร์ เป็นการใช้รูปแบบที่เคลื่อนไหวอย่างมีชีวิตชีวาชอบเร้น ตลอดจนการใช้มนุษยสัมพันธ์ไปผลักดันธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าไปได้

4. ระบบการบริหารแบบตะวันตก จะมีการคัดเลือกและมอบอำนาจให้กับผู้รับผิดชอบควบคุมและดูแลกิจการ แต่การบริหารแบบจีน เจ้าของจะเป็นผู้ควบคุมกิจการด้วยตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้นของกิจการจนกระทั่งเข้าสู่วัยสูงอายุ

5. ระบบการบริหารแบบตะวันตก ผู้ที่ถูกคัดเลือกให้มอบอำนาจรับผิดชอบและควบคุมดูแลกิจการ จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่สามารถนำเอาความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ แต่การบริหารแบบจีนมักเป็นผู้บริหารหรือเจ้าของคนเดิมที่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจมาเป็นเวลานาน

### ปรัชญาความคิดในลักษณะองค์รวมของชาวจีน (วิทิต วัฒนาวิบูล, 2538)

1. พื้นฐานความคิดของปรัชญาชาวจีน หรือโลกทัศน์ของชนชาวจีนนั้น กล่าวโดยรวมแล้วจะมีการมองปัญหาแบบมหภาค (Macroscopic) โดยใช้วิธีการศึกษาแบบสังเคราะห์ (Synthesis) และแก้ปัญหาแบบองค์รวม (Holistic) เป็นหลัก (วิทิต วัฒนาวิบูล, 2538)

2. แนวความคิดในการจัดองค์กรการบริหารและการใช้คน ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมอยู่ในปรัชญาความคิดของ

2.1 ความคิดของหยูเจีย ซึ่งได้แก่ปรัชญาความคิดของขงจื้อ และซานุศิษย์ ซึ่งมีขงจื้อเป็นแกน ปรัชญาความคิดนี้เริ่มต้นจากจุดมองที่ว่า มนุษย์นั้นดีมาแต่กำเนิด เพราะฉะนั้นในการบริหารและการใช้คนจึงเริ่มต้นจากความรักซึ่งกันและกัน

2.2 ความคิดของฝัวเจีย (นิติธรรม) ซึ่งมีความคิดจากจุดเริ่มต้นขิงสว่นจื้อ และหานเฟย ซึ่งเป็นตัวแทนที่สำคัญของปรัชญาความคิดนี้ จุดเริ่มต้นของความคิดฝัวเจียเริ่มต้นจากความเชื่อว่า มนุษย์นั้นไม่ดีมาแต่กำเนิด เพราะฉะนั้นในการบริหารประเทศให้มีความสงบสุขได้นั้น ก่อนอื่นจะต้องมีอำนาจและรู้จักการใช้อำนาจ มีการนำเอากฎระเบียบและกฎหมายมาใช้ พร้อมกับมีการให้สินจ้างรางวัลเมื่อทำความดี และมีบทลงโทษเมื่อกระทำความผิดที่ชัดเจน

2.3 หนังสือตำราพิชัยสงครามต่าง ๆ เช่น ตำราพิชัยสงครามซุนวู ,6 ยุทธวิธี ฯลฯ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมไปถึงการบริหาร การใช้อำนาจ ตลอดจนยุทธวิธีต่าง ๆ ในการให้ได้มาซึ่งชัยชนะ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติตน และความสัมพันธ์ระหว่างคน

4. แนวคิดเกี่ยวกับการแพทย์และสุขภาพ ซึ่งหัวใจของการแพทย์จีน คือ การเข้าใจกฎเกณฑ์ของธรรมชาติและเข้าใจตนเอง การทำให้ร่างกายแข็งแรงจะต้องมีวิถีการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ ถ้ามนุษย์ฝืนกฎธรรมชาติก็จะเกิดโรคภัยไข้เจ็บขึ้น ซึ่งต้องกินอาหารหรือกินยาเพื่อทำให้ร่างกายเกิดความสมดุลขึ้น

ปรัชญาความคิดของชาวจีนที่กล่าวมานี้ เป็นปรัชญาความคิดที่มีการผสมผสานและถูกกลมกลืนอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตของชนชาวจีนมาเป็นเวลาหลายพันปี ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิด การปฏิบัติตน การทำงาน การบริหาร การจัดการองค์กร การใช้อำนาจ ตลอดจนการรักษาร่างกายให้มี

สุขภาพที่แข็งแรง วัฒนธรรมที่สะท้อนความคิดนี้ คือ ฮก ลก ซิ่ว ซึ่งเป็นสิ่งที่ชาวจีนนับถือ ซึ่งหมายถึงการมีฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคมและการมีอายุยืนยาว ของความเชื่อชาวจีน

จะเห็นได้ว่า ระบบการบริหารทั้งในตะวันตกและตะวันออกจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งในแถบประเทศตะวันตกและตะวันออก จะมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการบริหารองค์กร ดังจะได้กล่าวดังนี้

### การเสริมสร้างพลังในแถบประเทศในโลกตะวันตก

ธรรมชาติในการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับการทำงานในปัจจุบันที่ไม่เคยมีปรากฏมาก่อนไปสู่สภาพการณ์ที่มีเงื่อนไขที่สร้างสรรค์ที่มีการปล่อยอำนาจบังคับการทำงาน ความริบเร่ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของสินค้าและบริการตามปัจจัยดังนี้

การแข่งขันของผู้บริโภคในตลาดโลกที่สหรัฐอเมริกา โดยการยอมรับการปรับปรุงโครงสร้างทางธุรกิจและอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจากต่างประเทศที่ได้มีการรวบรวมเทคโนโลยีในตลาดของการบริการในสหรัฐอเมริกา ที่ได้รับลิขสิทธิ์ความเป็นเจ้าของ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรที่มีความสำคัญและในบริบทของคนที่ทำงาน ในปัจจุบัน ผู้จัดการได้หาวิธีที่จะทำให้พวกเขาต้องรับผิดชอบน้อยลงเกี่ยวกับคนงาน (Bell & Zamke, 1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) นอกจากนี้ คนงานในปัจจุบันจะได้รับคำสั่งโดยตรงให้แสดงความสามารถที่ทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กร (Vogt & Murrell, 1990 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ในส่วนของลูกจ้างก็มีความต้องการให้องค์กรมีการพัฒนาเท่าที่ จะเป็นไปได้ Thomas และ Velthouse (1985 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเกี่ยวข้องกับพลังความมั่นใจของประชาชน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีประโยชน์ การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการริเริ่มในการที่จะไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ จุดสำคัญ คือ การพิจารณาถึงในส่วนบุคคลที่จะมีการพัฒนาได้ดีขึ้น และมักจะมีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ซึ่งจากงานเขียนในทศวรรษที่ผ่านมา พบว่า จะมีจุดเน้นในส่วนของความเป็นบุคคล โดยนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มาใช้ (Vogt & Murrell, 1990 อ้างถึงใน Plunkett, 1994)

Macher (1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้กล่าวถึงจุดเน้นที่สำคัญของการเสริมสร้างพลัง คือ

1. การรับรู้ความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับงาน
2. ความสามารถที่จะใช้พลังและความมีอิทธิพล
3. ความสามารถที่จะทำงานโดยมีความไว้วางใจผู้อื่น

Bennis (1984 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) เห็นด้วยกับความสำคัญของงาน การใช้กำลังความสามารถในการทำงาน และการทำงานได้ดีกับผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะของการเสริมสร้างพลังบุคคล และ Bennis ยังได้ขยายความหมายของ "ความสามารถ" โดยการให้นิยามว่าหมายถึง การเรียนรู้และการพัฒนาตน รวมทั้งได้อธิบายความคิดในเรื่องการทำงาน ซึ่งต้องให้ความไว้วางใจที่ดีกับผู้อื่นด้วย

**สรุป** จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังในประเทศแถบโลกตะวันตก พบว่า เป็นผู้ที่พัฒนาแนวคิดการเสริมสร้างพลังขึ้นมาใช้ในการบริหารองค์กรทางธุรกิจเป็นสำคัญ เพื่อต้องการผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในการบริหารงานในองค์กร โดยมีการให้โอกาสกับคนงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานในการบริหารงานในองค์กร ซึ่งจะทำให้คนงานรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และผลิตงานที่ดี มีคุณภาพให้แก่องค์กร ต่อมาได้มีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา เพื่อการพัฒนาครู ผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งนักเรียนให้มีคุณภาพและสามารถทำให้องค์กรทางการศึกษามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

### การเสริมสร้างพลังในประเทศในแถบโลกตะวันออก

ในประเทศในแถบโลกตะวันออก เริ่มมีการนำแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยนำหลักการที่ประเทศในแถบโลกตะวันตกเป็นผู้บัญญัติขึ้นมาปฏิบัติตาม แต่จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังในประเทศไทยจำนวน 15 คน (ดังมีรายนามในภาคผนวก ข) พบว่า ในแถบประเทศตะวันออก ไม่ว่าจะเป็นประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลี หรือแม้แต่ในประเทศไทย มักมีการบริหารงานในองค์กรโดยยึดหลักตามความเชื่อหรือคำสอนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือเป็นหลักในการบริหารงาน ซึ่งพบว่ามีคุณสมบัติคล้องกับหลักแนวคิดการเสริมสร้างพลังที่นักการศึกษาในประเทศในแถบโลกตะวันตกได้เป็นผู้บัญญัติศัพท์ขึ้นมาใช้ และพบว่าในประเทศตะวันออกมีการ

ใช้หลักของแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้เป็นเวลานานแล้ว เช่น ในประเทศญี่ปุ่น จะใช้หลักการบริหารแบบไคเซ็น ซึ่งเป็นการบริหารโดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีการสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร ให้มีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อองค์กร มีความรักในงาน มีความสนุกสนานในการทำงาน และนอกจากนี้ ในประเทศญี่ปุ่นยังมีการปลูกฝังจริยธรรมในการทำงานมาจากลัทธิความเชื่อของขงจื้อ ส่วนในประเทศจีน จะมีหลักในการบริหารโดยยึดหลักความคิดของนักปราชญ์ ความเชื่อตามลัทธิต่าง ๆ เช่น ลัทธิเต๋า ความเชื่อตามหลักหยูเจีย ที่สอนในเรื่องของความสามัคคีกลมเกลียว ความสมดุล ความเป็นเอกภาพ และความปรองดองกัน และในส่วนของประเทศไทย มีหลักในการบริหารโดยยึดหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าที่สอนในเรื่อง มรรคแปด อิทธิบาท 4 สอนเรื่องความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร มีการอบรมสั่งสอนให้มีการร่วมกันคิด การร่วมทุกข์ร่วมสุข การแบ่งปัน ความรักความสามัคคีกัน การให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย ความมีคุณธรรม จริยธรรม และความมีเมตตาธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่พบว่าที่มีความแตกต่างกันไป คือ การร่วมกันทำงานในเมืองไทย จะมีการให้ความเคารพกันตามลำดับอาวุโส ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของการทำงานในประเทศไทย และการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในประเทศในแถบโลกตะวันออก ในปัจจุบัน พบว่ามีการนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กรทางราชการมากขึ้น เช่น องค์กรทางการแพทย์และพยาบาล รวมทั้งองค์กรทางการศึกษาดังนี้

**สรุป** จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง พบว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังมีวิวัฒนาการมาเป็นเวลานาน และมีการนำไปใช้ในองค์กรทางธุรกิจของประเทศในแถบโลกตะวันตก โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีการพัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นเพื่อต้องการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากร โดยมีการกระจายอำนาจให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกรักและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้นทุกคนจึงทำงานด้วยความตั้งใจเต็มที่เพื่อให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

ดังนั้น จึงสรุปความแตกต่างของปรัชญาแนวคิดในการบริหารองค์กรในโลกตะวันตกและตะวันออกได้ดังนี้



**ตารางที่ 6** สรุปความแตกต่างของปรัชญาแนวคิดในการบริหารองค์กรในโลกตะวันตก  
และตะวันออก

ความแตกต่าง	โลกตะวันตก	โลกตะวันออก
1. ความสามารถในการจัดการ	สามารถจัดการกับวัตถุ โดยมีการศึกษาอย่างมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (วิทิต วัฒนาวินบูล, 2538)	สามารถจัดการกับการบริหารคน โดยมีการนำหลักคุณธรรม ความเชื่อตามหลักคำสอนของศาสนา ลัทธิต่าง ๆ มาใช้
2. ปรัชญาการบริหารองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่เน้นความสำคัญของความสามัคคีกลมเกลียว</li> <li>2. มีการตัดสินปัญหา ด้วยวิธีการชี้ให้เห็นว่าฝ่ายใดถูกฝ่ายใดผิดอย่างชัดเจน</li> <li>3. นิยมการแก้ปัญหาด้วยวิธีที่รุนแรง โดยไปกดดันความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (วิทิต วัฒนาวินบูล, 2538)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นในเรื่องความสามัคคีกลมเกลียว</li> <li>2. เน้นในเรื่องการมีความสมดุล</li> <li>3. เน้นในเรื่องความเป็นเอกภาพ</li> <li>4. เน้นในเรื่องความปรองดอง นิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีระมัดระวัง (วิทิต วัฒนาวินบูล, 2538)</li> </ol>
3. การบริหารธุรกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่</li> <li>2. การพัฒนาธุรกิจจะมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ</li> <li>3. พยายามให้พนักงานจงรักภักดีในหน้าที่ความรับผิดชอบ</li> <li>4. มีการคัดเลือกและมอบอำนาจให้กับผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลกิจการ</li> <li>5. ผู้ที่ถูกคัดเลือกให้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบ จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Mattnewmon)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก</li> <li>2. การพัฒนาธุรกิจจะมีการบริหารจัดการอย่างไม่เป็นระบบ</li> <li>3. มีการใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการผลักดันให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า</li> <li>4. เจ้าของจะเป็นผู้ควบคุมกิจการทั้งหมดด้วยตนเอง</li> <li>5. ผู้มีอำนาจรับผิดชอบในการดูแลควบคุมกิจการมักจะเป็นเจ้าของคนเดิมที่มีประสบการณ์ในการทำงาน</li> </ol>
การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้	มีจุดเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคล โดยให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการคิดหลักการของการพัฒนาองค์กรเป็นแนวคิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน	มีจุดเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเช่นกัน โดยมีการเน้นในเรื่องของความสามัคคีในการทำงาน คุณธรรมในการทำงานโดยยึดหลักคำสอน ความเชื่อในลัทธิต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร

## ตอนที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างพลังครูในองค์กรทางการศึกษา

### 2.1 นิยามความหมายของการเสริมสร้างพลังครู

Renihan (1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังครู หมายถึง การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญขององค์กร ให้โอกาสในการสร้างเป้าหมายขององค์กร จุดประสงค์สำหรับทีมคนงาน การทำหน้าที่ของทีมงาน และการให้โอกาสในการเป็นผู้นำที่แท้จริงในสถานการณ์ที่พิเศษของโรงเรียนอย่างแท้จริง

Glickman (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้แสดงว่า การเสริมสร้างพลังจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของนักเรียน อัตราการตกชั้นของเด็กจะลดน้อยลง มีการใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์ของครู และมีการปรับปรุงบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น

Guthrie (1986 อ้างถึงใน Crum, 1995) เสนอแนะว่า การเสริมสร้างพลังเป็นการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี Y ผู้บริหารจะให้อิสระและให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้พบกับความต้องการของตน (Ouchi, 1982 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ส่วน Lightfoot (1986 อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลัง คือ กลุ่มของจิตใจหรือจุดของความคิดที่นำมาซึ่งพฤติกรรมที่ให้ความเป็นอิสระกับครูและผู้บริหารในการแก้ปัญหา เมื่อครูและผู้บริหารมีความเชื่อในการเสริมสร้างพลัง พวกเขา ก็จะเป็นนักเสริมสร้างพลัง (Norris, 1994 อ้างถึงใน Crum, 1995)

การเสริมสร้างพลังได้ถูกนิยามตามความมีอิสระของครูที่จะทำการตัดสินใจในการสอน จากการศึกษาได้พบว่า ผู้บริหารต้องการมีพฤติกรรมที่เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในความสามารถของตนในการวางแผนและทำการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องจำคุณค่าและความสามารถของครูและผู้นำต้องมีส่วนร่วมสนับสนุนองค์กร

### 2.2 ความพยายามแรกเริ่มในการเสริมสร้างพลังครู

มีงานวิจัยส่วนมากที่มีการแสดงถึงบทบาทที่เป็นอิสระสำหรับครูที่จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น (Erlandson and Bifano, 1987 อ้างถึงใน Fleming, 1996) และพบว่า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการพัฒนาครูในระยะแรก จะพบกับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังตัวอย่างงานวิจัยของมูลนิธิ The Carnegie Foundation for Advancement of Teaching ที่ได้ทำการสำรวจครูจำนวน 20,000 คนในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อตัดสินใจว่าหลัง

จากระยะเวลา 5 ปี ที่ได้มีการปฏิรูปครู ครูมีการรับรู้ว่าเขาเป็นกุญแจที่สำคัญในการเป็นผู้ทำการตัดสินใจในการวางนโยบายและการทำการฝึกหัด ดังข้อสรุป พบว่า

ครูยังไม่ค่อยเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการตัดสินใจ ครูจะมีอิทธิพลเพียงเล็กน้อยในกระบวนการทางการศึกษา คือ ครูส่วนใหญ่จะมีส่วนช่วยเหลือหนังสือคู่มือและการสร้างหลักสูตร การมีส่วนร่วมที่จะรับรู้ในข่าวสารที่สำคัญที่เป็นการประเมินครู การพัฒนาบุคคล งบประมาณ การจัดตำแหน่งนักเรียน การสนับสนุนและการรักษานโยบาย และมาตรฐานของนักเรียนเท่านั้น แต่ครูจะไม่เข้าไปมีส่วนช่วยเหลือผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lichtenstein (1990 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ที่ได้ศึกษาโรงเรียนที่มีการเสริมสร้างพลังครูและการปฏิบัติภายในโรงเรียนเป็นระยะเวลาหลายปี ซึ่งเป็นโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ฟลอริดา นิวเจอร์ซีย์ และเม็กซิโก ที่ได้รับเลือกให้เป็นโรงเรียนที่มี "ทัศนวิสัยในการปรับโครงสร้างใหม่ในโรงเรียน" ซึ่งมีการกระจายอำนาจโดยมีการสนับสนุนให้มีการตัดสินใจขั้นพื้นฐาน จากผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ครูสนใจมากที่สุดคือ สิ่งที่ต้องข้ามกับความรู้สึกที่ได้รับจากการเสริมสร้างพลังที่จะให้อำนาจเพิ่มมากขึ้นในการสอน ครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าจะต้องใช้เวลามากในสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามในการตัดสินใจเพื่อที่จะปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาสรุปได้ว่าบุคคลจะไม่มุ่งมั่นหรือยึดติดในสิ่งที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น รวมทั้งไม่ปฏิบัติตามบทบาทใหม่และความรับผิดชอบที่ทำให้ครูรู้จักการเสริมสร้างพลัง อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างพลังจะมีลักษณะเหมือนการยอมรับพลัง ซึ่งจะเกิดจากความชอบของกลุ่มต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์กร

บ่อยครั้ง ภายได้ช่วงเวลาในการเสริมสร้างพลัง ครูจะได้รับอนุญาตให้ร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งพบว่าครูจะไม่ให้ความสนใจหรือให้ความสำคัญมากนัก และจากการศึกษาที่ได้รายงานถึงความล้มเหลวของการร่วมกันในการตัดสินใจเป็นทีม หลังจากที่มีการโต้เถียงเกี่ยวกับสีของฉาก และยังมีการตัดสินใจที่มีการโต้เถียงอย่างไม่สิ้นสุดเกี่ยวกับการใช้เงิน 500 เหรียญในการจะจัดซื้อชั้นสำหรับใส่หนังสือหรือเครื่องฉายภาพสไลด์ ได้มีการรายงานมาว่า ครูกลุ่มหนึ่งต้องใช้เวลาในการตัดสินใจเป็นเวลานานกว่า 3 ชั่วโมง ถ้ามีเสียงอีกที่รบกวนในขณะที่พวกเขา กำลังทำการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความต้องการเกี่ยวกับสถานที่ที่ใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นทีม ต้องมีการตั้งคำถามที่ดีที่ให้ทุกคนร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรจัดขึ้นในบรรยากาศการตัดสินใจในโรงเรียน

จากความพยายามแรกเริ่มที่จะเสริมสร้างพลังครู จะพบอุปสรรคมากมาย เช่น ชั่วโมงของการประชุม ประเด็นที่ไม่มีความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่ทำการตัดสินใจ และความล้มเหลวในการสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ครูส่วนใหญ่รู้สึกเลวร้ายในความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือในการตัดสินใจ และจากงานวิจัยของ Kanpol (1989 อ้างถึงใน Bishop, 1994) เกี่ยวกับความ

ล้มเหลวของความพยายามแรกเริ่มในการเสริมสร้างพลัง พบว่า ขนบธรรมเนียมของการเสริมสร้างพลังจะอนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในการพิจารณาในประเด็นเกี่ยวกับหลักสูตร งบประมาณ และคณะที่มงาน และตามที่ Maeroff (1986 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ได้เสนอแนะว่า ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมของการเสริมสร้างพลัง คือ "การตัดสินใจอย่างไร" เป็นสิ่งที่ควรทำ ขนบธรรมเนียมของการเสริมสร้างพลังจะอนุญาตให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ และสิ่งที่ Firestone และ Wilson (1985 อ้างถึงใน Bishop, 1994) กล่าวถึงการต่ออายุราชการในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีการดำเนินการในองค์กรที่รวมถึงบทบาท กฎ วิธีดำเนินการ และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่ควบคุมพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งครูจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการต่ออายุราชการ ซึ่งได้ดำเนินการไปด้วยความราบรื่น อย่างไรก็ตาม ขนบธรรมเนียมของการเสริมสร้างพลัง จะอนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน การฝึกหัด รายการต่าง ๆ และการเสริมสร้างพลังให้กับนักเรียนและเพื่อนครูที่นำไปสู่กระบวนการของการเสริมสร้างพลัง

การเสริมสร้างพลังจะไม่รวมอยู่แค่กระบวนการใน "การตัดสินใจอย่างไรกับสิ่งที่จะทำ" แต่จะเกี่ยวข้องกับ "การตัดสินใจกับสิ่งอะไรที่จะทำ" (Maeroff, 1986 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ความระมัดระวังเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรตามคำนิยามของการเสริมสร้างพลัง Firestone และ Wilson (1985 อ้างถึงใน Bishop, 1994) กล่าวว่า ครูจะมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาวัฒนธรรมที่ต่อเนื่องที่นำไปสู่วัฒนธรรมของการเสริมสร้างพลัง

แม้ว่าความเกี่ยวข้องในองค์กรทางราชการ จะเป็นการประสานกันอย่างทั่วถึงทั้ง "โครงสร้างขององค์กร" โดยการให้โอกาสในการปฏิบัติด้วยวิถีทางที่แน่นอน แต่ความเกี่ยวข้องของวัฒนธรรมการทำงานจะขึ้นอยู่กับความมีจิตสำนึกของบุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลคิดที่จะทำ ความเกี่ยวข้องในวัฒนธรรมจะมีผลกับบุคคลในการจำกัดการทำงาน และความเห็นของบุคคลในการที่จะทำงาน

การรวมกันของขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมการเสริมสร้างพลังที่มีการนิยามความคิดใหม่ ซึ่งได้มีการขยายคำนิยามไปอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความคิดของการยอมรับพลังจากแหล่งหนึ่งไปสู่แหล่งหนึ่ง ซึ่งจะครอบคลุมความคิดของ "ความพร้อม การอาสาสมัคร ความถูกต้อง ตามกฎหมาย ความเป็นเจ้าของ และการส่งเสริมความสามารถของแต่ละบุคคล" (Breadson, 1989 อ้างถึงใน Bishop, 1994) รวมทั้งครูต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องในองค์กรทางราชการ ความเกี่ยวข้องในวัฒนธรรม และความสำคัญของความเกี่ยวข้องในความคิดของผู้บริหารและครูในการปฏิบัติที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ครูจะเป็นส่วนหนึ่งพร้อมด้วยผู้บริหารที่มีส่วนในกระบวนการปรับปรุงการศึกษา

## 2.3 แนวคิดพื้นฐานในการเสริมสร้างพลังครู

การเสริมสร้างพลังครู เป็นสิ่งแรกเริ่มสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 1980 (Murphy, 1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) การเสริมสร้างพลังเป็นกระบวนการเตรียมบุคคลโดยการให้โอกาสและให้แหล่งข้อมูลที่จำเป็นที่ทำให้เขามีความสามารถในการเข้าใจโลกและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Lagana, 1989 อ้างถึงใน Fleming, 1996)

การเสริมสร้างพลัง เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์สำหรับความสำเร็จของธุรกิจส่วนใหญ่ Schlechty (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) เสนอแนะว่า การเสริมสร้างพลังในบริบทของการศึกษามีความสามารถทำให้เกิดประโยชน์ได้เท่าเทียมกัน ซึ่งการเสริมสร้างพลังจะเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงโรงเรียนที่จะเกิดขึ้น (Sarason, 1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องรู้ถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และต้องรู้ถึงทักษะความต้องการสำหรับการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังครู และการเสริมสร้างพลังครูจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรทางการศึกษา (Leithwood, 1994 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลัง พวกเขาจะมีอำนาจที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงในมิติทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Romanish, 1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996)

Sarason (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า การปฏิรูปทางการศึกษา จะไม่เกิดขึ้น นอกจากว่ามีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างระบบภายในห้องเรียน การเสริมสร้างพลังครูเป็นความหมายเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิรูป เพื่อควบคุมสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังจะอนุญาตให้ครูได้พัฒนาเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการสร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น (Short & Greer, 1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) และมีการให้การสนับสนุนและให้สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้อำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ และมีการใกล้ชิดนักเรียน (Murphy, อ้างถึงใน Fleming, 1996) ซึ่งตามที่ Dantonio (1995 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้ชี้ให้เห็นว่าในระบบการงาน "ครูต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการกำหนดสิ่งที่เขาสอน สิ่งที่เขาจะเตรียมในการสอนอย่างไร และประโยชน์ในสิ่งที่จะใช้ในการสอน" การเสริมสร้างพลังครูจะเป็นสิ่งที่กระทำได้ง่ายภายนอกห้องเรียน ซึ่งการเสริมสร้างพลังครูจะทำให้ครูได้เป็นผู้นำภายนอกห้องเรียนและให้ครูมีความรู้เฉพาะบุคคลและมีการฝึกหัดให้มีความสร้างสรรค์และให้โอกาสสำหรับบุคคลในการเสริมสร้างพลัง ซึ่ง Hargreaves (1994 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้กล่าวถึงการทำงานของครูกับผู้บริหารในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ซึ่งจะทำให้

ครูมีความก้าวหน้าและเป็นผู้นำในวิถีทางที่ต้องการ และในการเสริมสร้างพลังครู ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตน

Martens และ Yarger (1988 อ้างถึงใน Fleming, 1996) เสนอแนะว่า การวางแผนในการสอนจะทำให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นใจ คือ ครูจะมีพลังและอำนาจในการเพิ่มความรู้ในทางวิชาชีพ และครูจะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการฝึกหัดในทางวิชาชีพ Hallinger และ Richardson (1988 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้แสดงให้เห็นว่า ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการต้องมีการเสริมสร้างพลังครูและมีการพัฒนาการเรียนของนักเรียนซึ่งครูต้องมีการเตรียมพร้อมเกี่ยวกับการตัดสินใจในหลักสูตรและการสอน และ Dantonio (1995 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้เสนอแนะว่า ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการในรูปแบบของการฝึกหัดในวิทยาลัยที่จะจัดขึ้นในโรงเรียนเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในการปรับปรุงประสิทธิภาพการสอน การฝึกหัดในวิทยาลัยซึ่ง Dantonio ได้มีการแก้ไขและมีการฝึกหัดอย่างแท้จริง และมีการส่งเสริมให้เกิดขึ้นจากครูที่อยู่ในระดับล่างสุด และ Dantonio ให้ข้อสังเกตว่า การฝึกหัดในวิทยาลัย คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังที่มีการกระตุ้นและให้รางวัลการเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการแสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำของครู การฝึกหัดในวิทยาลัยที่มีรูปแบบที่ปฏิบัติติดต่อกันไป มีการพัฒนาเป็นคณะ มีการจัดการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

นอกจากนี้ การฝึกหัดในวิทยาลัยจะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือกัน ซึ่ง Dantonio ได้เสนอแนะว่า ครูจะรู้สึกมีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มขึ้นเมื่อมีการร่วมมือกัน และครูจะมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการเรียนการสอน (Grimmett, Rostad and Ford, 1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996)

Bacharach และคณะ (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญในการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับครูที่มีการร่วมในกระบวนการตัดสินใจในโรงเรียนอย่างเต็มที่ ซึ่งมีงานวิจัยที่ได้เสนอถึงจุดเด่นหลายประการ เช่น การประเมินที่จะเสนอให้ครูมีความเข้าใจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมของครู และ Bacharach ได้สนับสนุนว่าผู้บริหารที่มีข้อผูกมัดกับครูเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ควรจะสนับสนุนให้ครูมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงาน (การพัฒนาและการประเมิน) และเรื่องเกี่ยวกับยุทธวิธีในองค์กร (การกำหนดแหล่งข้อมูล) การตัดสินใจที่ยุ้งยากเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงานของบุคคล (เทคนิคและการใช้วัตถุดิบ) และเรื่องเกี่ยวกับยุทธวิธีส่วนบุคคล (ประเด็นเกี่ยวกับอาชีพ) ซึ่งมีการแยกแยะหลักในการมีส่วนร่วมที่ง่ายในการปรับโครงสร้างโดยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งจะทำให้มีการเสริมสร้างพลังครูเพิ่มมากขึ้น

จากการวิจัยของ Leithwood และ Montgomery (1982 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้แสดงถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังครู คือ การที่ผู้บริหารมีการสร้างความ

สัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้น และ Lightfoot (1986) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังจะทำให้มีการปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และการเสริมสร้างพลังจะไม่ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ได้รับมอบหมายอำนาจตามลำดับชั้น ดังนั้น ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการเสริมสร้างพลังของครู ซึ่ง Hargreaves (1994 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ให้ข้อสังเกตว่า อนาคตการทำงานของครูและระดับการเสริมสร้างพลังจะได้รับการส่งเสริมในบริบทขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น

Hersey และ Blanchard (1993 อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารใช้การควบคุมที่มากเกินไปหรือไม่ให้การสนับสนุนที่เพียงพอในการทำงาน ผู้ร่วมงานจะเกิดความรู้สึกกังวลและเกิดความรู้สึกท้อถอยตามมา ความท้อถอยนี้จะนำไปสู่ความต้องการพึ่งพา หรือมีพฤติกรรมที่พยายามบ่อนทำลายขององค์กร

นอกจากนี้ Raths ยังได้ทำการวิจัยโดยการรวบรวมข้อมูลจากครูโดยมุ่งประเด็นไปที่ “การสูญเสียทางความคิด” เช่น ความไม่ยืดหยุ่นของความคิด ความมั่นใจมากเกินไป การขาดความสามารถที่จะทำความเข้าใจ ประสิทธิภาพของการคิดต่ำ การไม่ใช้ความคิดของตนเอง ขาดความสามารถในการแยกแยะหรือรวบรวม ขาดการเรียนรู้ที่เป็นตัวอย่างของรูปแบบการคิด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่สามารถทำนายได้ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตและความเป็นมาตรฐานขององค์กรและจากพฤติกรรมปรับตัวที่ไม่ดีของนักเรียน ครูสามารถทำให้ลดน้อยลงไปได้ เมื่อมีการออกแบบจัดกิจกรรมของหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับเด็กนักเรียน ให้เด็กรู้จักการเปรียบเทียบ การสังเกต การแยกประเภท การพิสูจน์เพื่อค้นหาข้อสรุป การตั้งสมมติฐาน การคิดและการป้องกัน การประเมิน การตัดสินใจ การแปรข้อมูล การออกแบบโครงการและให้มีการค้นคว้าด้วยตนเองมากกว่าที่จะให้นั่งฟังจากครู (Raths, Wassermann, Jonas and Rothstein, 1986 อ้างถึงใน Crum, 1995)

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนครูและบุคลากร โดยให้มีการพัฒนาและสาธิตการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำการวิจัย มีการใช้ความคิดเกี่ยวกับเครือข่ายการทำงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ซึ่งผู้บริหารควรที่จะมีการเสริมสร้างพลังให้แก่ครูและบุคลากรทุกคน (Anderson and Winson, 1992 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ครูที่ได้รับโอกาสในการให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการศึกษา และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนนั้น จะเป็นวิธีการที่จะเสริมสร้างพลังครูที่นำไปสู่การปฏิรูปโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในการทำงานตามความต้องการของตนเอง จะทำให้มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขึ้น และมีการตรวจสอบความคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่

ถูกต้องได้ ผู้บริหารควรให้โอกาสและให้อิสระในการเลือก ซึ่งควรมีอิสระทั้งทางด้านความคิดและจิตใจ และมีความสามารถในการเลือกได้อย่างถูกต้อง (Raths, 1976 อ้างถึงใน Crum, 1995)

เมื่อมีผู้ให้โอกาสในการเลือก บุคคลได้เรียนรู้ที่จะเลือกสิ่งที่มีความสำคัญและมีการตัดสินใจที่ดี บุคคลนั้นจะเป็นคนที่เห็นคุณค่าของคน (Glasser, 1993 อ้างถึงใน Crum, 1995) ส่วนในโรงเรียนที่มีการปฏิรูป ครูจะได้รับการอนุญาตให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะมีวิธีการสอนอย่างไร การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อสามารถวางแผนปฏิบัติให้ตรงกับเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับทีมงานทั้งหมด (Bunstingl, 1992 อ้างถึงใน Crum, 1995) และผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้โอกาสในการเลือก และผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์กร รวมทั้งดูแลเรื่องความก้าวหน้าของบุคคลในทีมงาน (Norris, 1994 อ้างถึงใน Crum, 1995)

บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง คือ บุคคลที่มีความเชื่อในความสามารถของบุคคลที่จะแสดง และความเชื่อนี้จะได้รับความสำเร็จโดยบุคคลนั้นต้องมีความสามารถที่จะแสดง (Ashcroft, 1987 อ้างถึงใน Crum, 1995) พลังเป็นสิ่งที่สามารถส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ และเกิดจากการฝึกหัด (Tauber, 1985) ดังนั้น ผู้นำ ต้องเป็นนักพัฒนาเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ การแนะนำให้บุคคลได้ใช้กำลังความสามารถของตนในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และปล่อยพลังความคิดภายในตัวของบุคคลออกมา (Hughes, 1994 อ้างถึงใน Crum, 1995)

วิธีหนึ่งสำหรับครูที่จะฝึกหัดในการเสริมสร้างพลังในโรงเรียนในต่างประเทศ คือ การใช้การจัดการขั้นพื้นฐาน (site - based management) ซึ่งเป็นความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการจัดรูปแบบการศึกษา และในการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียน ได้มีการเน้น การจัดการขั้นพื้นฐานในการปรับปรุงโรงเรียน และการเสริมสร้างพลังครูซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงวิธีที่จะรับรู้ภายในโรงเรียนในปัจจุบัน (Danlap and Goldman, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995) การเสริมสร้างพลังไม่ได้เน้นเฉพาะเพียงแค่การตัดสินใจเกี่ยวกับบางสิ่งที่ทำ แต่ต้องรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ (Maeroff, 1988 อ้างถึงใน Crum, 1995) การศึกษาในบางระดับ เห็นว่า พลังคือความคิดของบุคคลบางคนที่ยึดถือเป็นหลักในการทำงานของโรงเรียน ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จะกระตุ้นให้มีบรรยากาศที่อนุญาตครูให้ฝึกหัดการตั้งคำถามและมีวิสัยทัศน์ที่ดีในสิ่งที่จะปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน (Norris in Hughes, 1994 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ในต่างประเทศได้มีการกระตุ้นให้เกิดการปฏิรูปโรงเรียน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน โดยให้มีการคิดทบทวนเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในโรงเรียน และต้องมีการเสริมสร้างพลังทั้งในส่วนของผู้ปกครอง ครู ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน (Newmann, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995)



และพบว่า ผู้บริหารที่ชอบออกคำสั่ง มีการตัดสินใจแบบเผด็จการ จะไม่สามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องการเวลาที่จะควบคุมความคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยมีการตัดสินใจเป็นทีมผู้ร่วมงาน เมื่อผู้บริหารใช้พลังอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีกิจกรรมที่เกิดขึ้น 4 กิจกรรม คือ

1. แหล่งวัตถุดิบที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษา
2. บุคคลที่ได้รับการเลือกและจัดการจะสามารถทำงานโดยร่วมมือกัน (ซึ่งประกอบด้วย ความพร้อมในการฝึกฝนเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็น)
3. กิจกรรมที่จะต้องมีดูแลและมีการกระตุ้นให้เกิดขึ้น
4. เครือข่ายที่จะจัดเตรียมสำหรับกิจกรรมและการร่วมกันคิด (Dunlap and Goldman, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิรูปโรงเรียน คือ โรงเรียนต้องมีบรรยากาศของความร่วมมือกัน (Eastwood & Louis, 1992 อ้างถึงใน Crum, 1995) การเสริมสร้างพลังครูจะเป็นสิ่งที่ช่วยในการแก้ปัญหาในกรณีที่ความคิดเห็นของครูไม่ตรงกัน และมีการให้ความเคารพในกระบวนการตัดสินใจของครู (Martin, 1990 อ้างถึงใน Crum, 1995)

Roy (1995 อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลัง เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารที่จะร่วมมือกันในการแก้ปัญหาของโรงเรียน และต้องร่วมกันคิดเกี่ยวกับการพัฒนางานมาตรฐาน 5 ประการของโรงเรียน คือ (Scott and Smith, 1987 อ้างถึงใน Crum, 1995)

1. ความเชื่อว่าคุณภาพของการศึกษา เป็นพื้นฐานของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจหรือภูมิหลังของครอบครัว
2. การตัดสินใจในการลงโทษ ต้องมีการตัดสินใจอย่างรัดกุม ถูกต้อง และต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. ความเชื่อที่ว่าครู คือนักวิชาชีพผู้ซึ่งสามารถรับผิดชอบกระบวนการในการให้คำแนะนำ และสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุผล
4. การใช้แบบฝึกหัดที่มีความแตกต่างกันจำนวนมากจะช่วยให้ครูในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน
5. ในการพัฒนาครูต้องมีการตั้งเป้าหมายและวิธีในการพัฒนาครู

ในส่วนของพฤติกรรมของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลต่อระดับของการเสริมสร้างพลังของสมาชิกที่ทำงานในการพัฒนาให้มีบรรยากาศของความร่วมมือกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้รูปแบบการมีส่วนร่วม จากการศึกษาของ Martin (1990) เกี่ยวกับครูในรัฐเทนเนสซี พบว่า มี 3 มิติของพฤติกรรมผู้นำที่จะช่วยให้ครูได้รับการเสริมสร้างพลัง มิติทั้ง 3 เป็นพฤติกรรมระหว่างบุคคลซึ่งจะ

ช่วยให้เกิดความไว้วางใจ และมีความเชื่อในสมรรถภาพของครู เพื่อให้เกิดความรู้และมีการร่วม การตัดสินใจ Norris (1994 อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมองถึงบรรยากาศ และวิถีทางในการสนับสนุน ฝึกฝนสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับทุกคนในโรงเรียนโดยให้มีการ สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างใน การที่จะได้รับการพัฒนาในกระบวนการปรับโครงสร้างใหม่ (Eastwood Louis, 1992 อ้างถึงใน Crum, 1995)

Gene Maeroff (1988 อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่าครูต้องการ "วิธีการที่ใหม่" การเปลี่ยนแปลงการรับรู้สามารถที่จะเริ่มต้นในการเสริมสร้างพลัง ถ้าโรงเรียนที่จะมีการปฏิรูป จะ มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างพลังครู ซึ่งครูจำเป็นต้องมีวิธีการ 3 วิธี ซึ่งประกอบด้วย การมีสถานภาพ ความรู้ และวิธีการที่จะตัดสินใจ ครูจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับขอบเขตของ วิชามากกว่าความชำนาญเป็นพิเศษของตน ถ้าพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ดีเกี่ยวกับ ขอบเขตของวิชา มีความเข้าใจอย่างครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน มีการติดต่อกับ ผู้ร่วมงานและผู้บริหาร ในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วงจรการทำงานที่มีความ สร้างสรรค์จะมีความสมบูรณ์เมื่อผู้บริหารสามารถประสานงานให้ครูทุกคนมีความร่วมมือในการ ทำงาน (Norris, 1994 อ้างถึงใน Crum, 1995)

Theodore Sizer (1984 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้แยกประเด็น สิ่งสำคัญ 3 ประการ ในสังคม มีการให้ความเคารพในสถานภาพของบุคคล คือ การมีอิสระภาพ เงิน และการจัดจำ พร้อมด้วยการยึดติดกับงบประมาณ ซึ่งไม่เหมือนกับเงินเดือนที่จะเพิ่มขึ้นตามความต้องการ ใน ส่วนของการปฏิรูปโรงเรียน จะอนุญาตให้ครูมีความเป็นอิสระ ในการให้บริการทางการศึกษา อย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังครูที่ดีสำหรับทีมสมาชิกที่ทำงานในโรงเรียน เป็นการ สร้างเครือข่ายการทำงานและเพิ่มความมั่นใจให้กับครูทุกคน ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Maeroff, 1988 อ้างถึงใน Crum, 1995)

Paula White (1992 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้ทำการศึกษา การเสริมสร้างพลังของครู โดยทำการสำรวจ 100 โรงเรียนประจำตำบล และเลือกมา 3 โรงเรียน เพื่อศึกษาถึงผลกระทบ ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับการทำงานของครูและการรับรู้ประสิทธิภาพของครู ในพื้นที่ 5 แห่ง ซึ่งได้ถูกจำแนกเป็นการปรับปรุงการสอนและชีวิตการทำงานของครู การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในโรงเรียนในการปรับปรุงความประพฤติของครู การปรับปรุงชีวิตการทำงานโดยการเพิ่มความรู้อ พื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียน ระบบการสื่อสารภายในของครูและการสื่อสารระหว่างโรงเรียน (ซึ่งจะ ช่วยให้ครูได้ติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองได้ดีขึ้น) และครูสามารถที่จะปรับปรุงโปรแกรมให้ดีขึ้นตาม ความต้องการของนักเรียน (นักเรียนต้องมีความเคารพครูมากขึ้นด้วย) รวมทั้งการปรับปรุง คุณภาพของครู ซึ่งครูจะได้รับประโยชน์มากที่สุดในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ

งบประมาณของโรงเรียนและหลักสูตร ซึ่งควรมีการตัดสินใจเป็นทีมงาน (White, 1992 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ในการศึกษา การเสริมสร้างพลังด้วยตนเอง (Boles, 1990 อ้างถึงใน Crum, 1995) โดยใช้ครู 4 คน ในทีมครูผู้สอน พบว่า การเสริมสร้างพลัง จะทำให้บุคคลสูญเสียความคิดสร้างสรรค์และควมมีอิสรภาพ เพราะความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจะถูกควบคุมโดยความคิดของกลุ่ม และอิสรภาพจะลดน้อยลงในเรื่องของความมีอิสระที่จะสอนในสิ่งที่ต้องการสอน เพราะต้องฟังความคิดเห็นของกลุ่ม และในกลุ่มของครูที่พิจารณาถึงผลประโยชน์จะไม่คำนึงถึงความมีอิสระของบุคคล ตัวอย่างเช่น ครูจะมีความรู้สึกว่าการสนทนาร่วมกันในรูปแบบของการปรับโครงสร้างการทำงานใหม่ จะมีจุดเน้นที่มีความสำคัญ คือ ครูจะต้องมีการกระตุ้นและจูงใจให้มีความร่วมมือในการทำงาน และมีการพัฒนาฝึกฝนทีมงานให้มีการพัฒนาตามความก้าวหน้าของงานที่ตนรับผิดชอบ

Roland Barth (1990 อ้างถึงใน Crum, 1995) เห็นด้วยกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทำให้ความพยายามในการปฏิรูปโรงเรียนประสบความสำเร็จโดยการพัฒนาครูจะมีการให้อำนาจแก่ครูเพิ่มขึ้นในการทำงานในโรงเรียน และต้องให้เวลาและโอกาสสำหรับการพัฒนาทีมงานที่จะมีผลกระทบต่องาน ซึ่งมีความจำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงเรียน

Bishop (1994 อ้างถึงใน Crum, 1995) พบว่า การใช้ SPES ของครู 43% จากครูทั้งหมด 425 คนจาก 15 โรงเรียน ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังจะมีความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับผู้บริหารตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและระดับการรับรู้การเสริมสร้างพลังของครู

นอกจากนี้ Short และ Rinehart (1992 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้ดำเนินการวิจัยกับครูจำนวน 257 คนจาก 6 รัฐ เพื่อวัดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังและบรรยากาศของโรงเรียน พบว่า ครูมีความรู้สึกว่าเขาสามารถรับรู้เกี่ยวกับความเชื่อของการเสริมสร้างพลังที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และในปี 1989 สมาคมการศึกษาของเวอร์จิเนียตะวันตกได้พบโรงเรียนตัวอย่างที่มีคณะทีมงานที่ใช้กระบวนการตัดสินใจในการทำงาน และพวกเขาเชื่อว่า พวกเขามีพลัง มีอิทธิพล และมีสถานภาพที่ดีในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์สำหรับนักเรียน ความเชื่อในการปฏิรูปการศึกษาและความเชื่อในกระบวนการความร่วมมือในการตัดสินใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

Erlanson และ Bifano (1987 อ้างถึงใน Crum, 1995) เสนอแนะว่า ผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากที่สุด เมื่อครูที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของพันธกิจของโรงเรียน และมีงานวิจัยอื่น พบว่า ความเข้มแข็งของการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย การทำได้และการบำรุงรักษาให้คงอยู่ของครู การปรับปรุงความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหาร ความมีอิสระในความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน (Irwin, 1990 อ้างถึงใน Crum, 1995) ส่วนความอ่อนแอ

ประกอบด้วย ความกลัวการสูญเสียอำนาจของผู้บริหาร ความขัดแย้งของกลุ่มแรงงาน ขาดแคลนเงินและเวลา และความเห็นด้วยกับเป้าหมายทางการเงิน

สิ่งที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และต้องให้ความสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโรงเรียน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องมีการ “เสริมสร้างพลังให้กับคณะครูในโรงเรียน” (David, 1989 อ้างถึงใน Bishop, 1994) การเสริมสร้างพลังจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของครูในการปฏิรูปโรงเรียน และ Berns (1978 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ยังได้สนับสนุนว่า การมีส่วนร่วมของครู การอำนวยความสะดวกและให้โอกาสในการปฏิบัติจะทำให้ครูเป็นผู้นำได้ ซึ่งครูจะมีความรับผิดชอบโดยตรงกับการประสบความสำเร็จของนักเรียน การทำงานโดยการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำที่จะค้นหาและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน จะทำให้เกิดการรวมพลังที่สามารถนำไปสู่การปฏิรูปโรงเรียนอย่างแท้จริง

ในการศึกษาเกี่ยวกับชุมชน ต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของมนุษย์ พฤติกรรมการทำงาน และการปฏิรูปการศึกษาที่จะเกิดขึ้น ครูต้องเป็นหน่วยหนึ่งที่สำคัญที่ต้องมีการปฏิรูป และครูต้องมีโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในโรงเรียน ครูต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน การส่งเสริมสนับสนุนและการออกแบบการประเมินการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทั้งในอาคารเรียน ตำบลและในรัฐ ครูจะถูกขอร้องจากพ่อแม่และผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหลักสูตร งบประมาณ และรายการต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโดยให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความหวังว่าการปรับปรุงสถานภาพในวิชาชีพของครูจะทำได้ด้วยการเสริมสร้างพลัง

จากแนวคิดพื้นฐานในการเสริมสร้างพลังครู สามารถสรุปแนวคิดหลักที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังครูได้ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 สรุปแนวคิดพื้นฐานในการเสริมสร้างพลังครู

แนวคิดหลัก	จุดเน้นเชิงแนวคิด	แหล่งอ้างอิง
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-ครูต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการกำหนดสิ่งที่เขาสอน	Dantonio (1995)
	-ครูจะมีพลังและอำนาจในการเพิ่มความรู้ในทางวิชาชีพ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการฝึกหัดในทางวิชาชีพ	Martens & Yarger (1988)
	-ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ยุทธวิธีในองค์กร และยุทธวิธีเกี่ยวกับบุคคล	Bacharach(1990)
	-ครูจะมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะมีวิธีการสอนอย่างไร การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อสามารถวางแผนปฏิบัติให้ตรงกับเป้าหมายของหน่วยงาน	Bunstingl (1992)
	-ถ้าครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ดีเกี่ยวกับขอบเขตของวิชา จะทำให้วงจรการทำงานมีความสมบูรณ์มากขึ้น	Maeroff (1988)
	-ครูจะได้รับประโยชน์มากที่สุดในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนและหลักสูตร ซึ่งควรมีการตัดสินใจเป็นทีมงาน	White (1992)
	-ครูจะต้องมีการกระตุ้นและจูงใจให้มีความร่วมมือในการทำงาน มีการพัฒนาฝึกฝนทีมงานให้มีการพัฒนาตามความก้าวหน้าของงานที่ตนรับผิดชอบ	Boles (1990)
2.การมีปฏิสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหาร	-ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์กับครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเสริมสร้างพลังครู	Lightfoot (1986)
	-ผู้บริหารควรให้การเสริมสร้างพลังครูและบุคลากรทุกคน โดยมีการพัฒนาการสอนและสาคิตการสนทนอย่างมีประสิทธิภาพ	Anderson & Winson (1992)

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แนวคิดหลัก	จุดเน้นเชิงแนวคิด	แหล่งอ้างอิง
3. การจัดการ ขั้นพื้นฐาน	-ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในองค์กร และดูแลเรื่องความก้าวหน้าของบุคคลในทีมงาน	Norris (1994)
	-ผู้บริหารต้องมองถึงบรรยากาศและวิถีทางในการสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ กับครู ฝึกฝนสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับทุกคนในโรงเรียน	Eastwood Louis (1992)
	-ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการเสริมสร้างพลังให้กับคณะครูในโรงเรียน	David (1989)
	-การใช้การจัดการขั้นพื้นฐานในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังครูที่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีการรับรู้ภายในโรงเรียน	Danlap & Goldman (1991)
4. การกระจาย อำนาจ	-ต้องมี การกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในโรงเรียน และต้องมีการเสริมสร้างพลังทั้งในสวน ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหาร และนักเรียน	Newmann (1991)
	-มีการให้อำนาจแก่ครูเพิ่มมากขึ้นในการทำงานในโรงเรียน	Roland Barth (1990)

#### 2.4 แนวทางในการเสริมสร้างพลังครู

จากงานวิจัยของ Short และ Rinehart (1992 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้จำแนกความคิดออกเป็น 6 มิติของการเสริมสร้างพลัง คือ กระบวนการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพ ความเชื่อมั่นในตน ความมีอิสรภาพ และผลกระทบ ซึ่ง Bishop (1994 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้รวบรวมความคิดของ Kanpol เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของการเสริมสร้างพลังด้วย 6 มิติที่จะอธิบายมิติและบทบาทเหล่านี้ คือ

ตารางที่ 8 ความคิดและมิตีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังครู

ความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง	ชนบธรรมนิยมการเสริมสร้างพลัง	วัฒนธรรมของการเสริมสร้างพลัง
กระบวนการตัดสินใจ	ครู เหมือน ผู้แก้ปัญหา	ครู เหมือน ผู้ค้นพบปัญหา
ความก้าวหน้าในอาชีพ	ครูเป็นผู้เรียน : เป็นผู้รวบรวมความรู้ในเนื้อหาวิชา และวิชาครู	ครูเป็นผู้สนับสนุน : เป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในเนื้อหาวิชา และวิชาครู
สถานภาพ	ครู เหมือน เพื่อนร่วมวิทยาลัย : ที่มีประสบการณ์ให้การช่วยเหลือ และเคารพในความมีน้ำใจของเพื่อนร่วมวิทยาลัย	ครู เป็นแบบอย่าง : เป็นตัวอย่างที่เป็นมาตรฐานที่ดี ที่ควรเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมวิทยาลัย
ความเชื่อมั่นในตน	ครูเป็นผู้แนะนำ : ที่ช่วยเด็กให้กลายเป็นผู้เรียนที่ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น	ครูเป็นเหมือนผู้นำ : ที่ช่วยเสริมสร้างพลังเด็กให้เป็นผู้นำ
ความมีอิสรภาพ	ครู เป็นเหมือนผู้อำนวยความสะดวก	ครู เป็นเหมือนผู้กำหนดนโยบาย
ผลกระทบ	ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	ครูเป็นผู้ประสาน สร้างสรรค์ ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงสำหรับผลประโยชน์ที่จะเพิ่มขึ้นทั้งหมด

เมื่อนำความคิดและมิตีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการเสริมสร้างพลังครูมารวมกัน จะทำให้มีความเข้าใจบทบาทของครู ความรับผิดชอบ โอกาสที่จะปฏิบัติ ประสบการณ์ของครูที่จะเป็นการเสริมสร้างพลังครู ตามที่ Sergiovanni (1984 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ได้เสนอแนะว่า ผู้นำการเสริมสร้างพลังครู ต้องมีความรับผิดชอบที่จะดูแลโรงเรียนตามวัฒนธรรม ซึ่งผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีจุดมุ่งหมายในการเสริมสร้างพลังครู และเป็นผู้นำทางความคิดที่จะเป็นผู้เสริมสร้างพลังให้กับเด็กนักเรียน

นักทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง Sara Lightfoot (1986 อ้างถึงใน Crum, 1995) มีความเชื่อว่า การเสริมสร้างพลังเป็นโอกาสที่บุคคลจะมีอิสรภาพ มีความรับผิดชอบ มีโอกาสเลือก และมีอำนาจ จึงได้บรรยายถึงข้อสรุป 3 ประการ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังคือ

1. ก่อนที่จะเริ่มการฝึกหัดการเสริมสร้างพลังที่ดี ต้องให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสในการเลือก และระดับความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาวุฒิภาวะของบุคคลในแต่ละระดับ

2. การเสริมสร้างพลังในโรงเรียนต้องจัดการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับ คือ ครู นักเรียน และผู้บริหารการศึกษา ถ้าครูรู้สึกมีความรับผิดชอบ มีอิทธิพล และรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็จะทำให้ตนเองมีคุณค่า และครูก็จะสนับสนุนให้เด็กนักเรียนได้รับการเสริมสร้างพลังให้มีคุณภาพเหมือนกันในโรงเรียน

3. การเสริมสร้างพลังจะมีผลกระทบต่อกระบวนการพลวัต (dynamic) คือ จะลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และทำให้บุคคลเกิดความสามัคคี การจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างพลังครู และนักเรียน จะทำให้ครูและนักเรียนทุกคนมีความรู้สึกเป็นอิสรภาพ และมีความรับผิดชอบ (Lightfoot, 1986 อ้างถึงใน Crum, 1995)

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางในการเสริมสร้างพลังครู โดยใช้การจัดการชั้นพื้นฐานในโรงเรียนในการปฏิรูปโรงเรียนและได้มีการยอมรับความมีอิสระของผู้บริหาร และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพิ่มมากขึ้น

### การจัดการชั้นพื้นฐานในโรงเรียน

Heller (1993 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ได้อธิบาย การเสริมสร้างพลังภายใต้การจัดการชั้นพื้นฐานในโรงเรียน โดยมีการจัดจำ การให้ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบโดยให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการเกี่ยวกับความรู้ในหลักสูตรและการสอน การเสริมสร้างพลังครูจะไม่ทำให้อำนาจของผู้บริหารลดน้อยลงไป ซึ่งผู้บริหารจะทำหน้าที่ประสานงานในการประชุมปรึกษาและร่วมมือกันกับครู ซึ่งจะทำได้รับประโยชน์มากขึ้น

Achilles (1994 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังภายใต้การจัดการชั้นพื้นฐานของโรงเรียน โดยเกี่ยวข้องกับ การบริหารที่ตอบสนองเกี่ยวกับการศึกษาทางธุรกิจ และอุตสาหกรรม การเสริมสร้างพลังจะทำให้ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมี อิสรภาพที่จะต้องถ่ายทอดจากโรงเรียนไปสู่สถานที่บริการที่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการ ผู้บริหารที่กล้าหาญจะต้องมีคุณสมบัติที่มีความเป็นอิสระและมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนสามารถรับผิดชอบในการทำงาน



เพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ Pearlstein (1991 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ได้สนับสนุนความคิดว่า ผู้บริหารต้องสามารถเสริมสร้างพลังตามช่วงเวลาที่เหมาะสม Lucas, Brown และ Marker (1991 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จของการจัดการขั้นพื้นฐานและการเสริมสร้างพลังครู ซึ่งเกี่ยวข้องกับความตั้งใจของผู้บริหารในควมมีอิสรภาพ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องมีความเชื่อว่า ความมีอิสรภาพต้องมีข้อจำกัด และไม่ทำให้คุณค่าของคนต้องเสียไป ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานและความปลอดภัย

นอกจากนี้ Lucas (1991 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ตั้งสมมติฐานว่า ผู้บริหารอาจจะไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันสิ่งที่พวกเขาเรียนรู้ เพราะรู้สึกว่ พวกเขาไม่สามารถที่จะเสริมสร้างพลังให้กับผู้หนึ่งผู้ใดและอาจจะไม่ยอมคิดวิธีในการเสริมสร้างพลัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lucas et al เกี่ยวกับความมีอิสระของผู้บริหาร โดยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2,559 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมและมัธยมใน 11 รัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับความมีอิสระในการตัดสินใจของตนเอง พบว่า ผู้บริหารที่รับรู้ว่ามีอิสรภาพน้อยมากในการตัดสินใจ พวกเขาจะยังไม่แน่ใจที่จะแบ่งสิทธิพิเศษที่จำกัดของเขาให้กับครู ถ้าผู้บริหารรับรู้ว่าเขาไม่สามารถเสริมสร้างพลังในการจัดการของโรงเรียน เขาจะไม่มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นทำแทนสิ่งที่พวกเขา รู้สึกว่าไม่ได้เป็นเจ้าของ ดังนั้น ผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังครูจะต้องมีความตั้งใจที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความพึงพอใจในการทำงาน

Tranter (1992 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ยืนยันว่า การจัดการขั้นพื้นฐาน ถูกนำมาใช้สำหรับ "ผู้บริหารรุ่นใหม่" และในการจัดการขั้นพื้นฐานต้องการผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีและต้องมีทักษะความสามารถมากกว่าครูทั่วไป ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องมีทักษะความสามารถที่เป็นตัวของตัวเองและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการก่อตั้งกลุ่มและใช้กับทีมงาน รวมทั้งใช้ความสามารถของตนในการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในทีมสมาชิก

Reep และ Grier (1992 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) สนับสนุนความเชื่อในการเสริมสร้างพลังของผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลต่อการปฏิรูป ซึ่งจะมีประโยชน์ในการแก้ปัญหาในการปฏิรูปโรงเรียนที่อาจจะเกิดขึ้น

จากการศึกษา 35 โรงเรียนในรัฐมิเนสโซต้า มอนทาน่า และรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งมีผู้บริหารจำนวน 100 คน รวมทั้งการสัมภาษณ์ครู White (1992 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ได้บรรยายถึงบทสรุปเกี่ยวกับผลกระทบของการเสริมสร้างพลังครูที่มีผลต่อชีวิตการทำงานของครู พบว่า การพัฒนาศีลธรรมของครู การให้ข้อมูลข่าวสารที่ดีของครู การปรับปรุงระบบการสื่อสารของครูทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน การพัฒนานักเรียนให้มีความกระตือรือร้น และการเพิ่มสิ่งสนับสนุนในการบริการเพื่อเพิ่มคุณภาพของครู ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้ามีการให้อำนาจครูมากขึ้นใน

การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน จะทำให้มีผลกระทบในทางบวกกับความสำเร็จของนักเรียน

Short และ Rinehart (1992 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ได้ทำการวิจัยกับครูจำนวน 257 คนจาก 6 รัฐ โดยวัดความเข้าใจของครูเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังและบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ครูที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังเป็นอย่างดีจะมีความเชื่อว่าต้องมีผลกระทบกับการทำงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาโรงเรียนจำนวน 68 แห่งในเวอร์จิเนียตะวันตกที่เป็นโรงเรียนตัวอย่าง พบว่า การได้รับสถานภาพให้เป็นโรงเรียนตัวอย่าง โรงเรียนนั้นต้องมีคณะที่ทำงานในโรงเรียนที่แสดงถึงกระบวนการในการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างจะต้องมีการกระจายอำนาจ มีสถานภาพในการทำให้โรงเรียนมีความสำคัญสำหรับนักเรียนมากขึ้น และในการตัดสินใจไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการประเมิน แต่จะตัดสินใจในบริบทของความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนและมีการพัฒนาโครงการตามความต้องการของท้องถิ่น (NSRP, 1992 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ข้อมูลที่โรงเรียนจะมีการเตรียมพร้อมซึ่งมีขอบเขตดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) สภาพแวดล้อมในการสอน 3) หลักสูตรและการสอน 4) สภาพแวดล้อมของนักเรียน 5) การปกครองและการสนับสนุนของชุมชน 6) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 7) ความตื่นตัวขององค์กร และ 8) จุดเน้นที่สำคัญ

การเสริมสร้างพลังเป็นความต้องการที่สร้างขึ้น Norris (1994 อ้างถึงใน Bishop, 1994) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร ต้องมีการเสริมสร้างพลังในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ต้องมีมาตรฐานในการตั้งคำถามที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการฝึกหัดรวมทั้งพยายามที่จะพัฒนาพันธกิจใหม่และผลผลิตที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการภายใต้ความสร้างสรรค์ขององค์กรและความคิดในการเสริมสร้างพลังที่จะสร้างสรรค์โรงเรียนให้มีความเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า แนวทางในการเสริมสร้างพลังครู คือ การปฏิบัติตามมิติของการเสริมสร้างพลังการใช้หลักการในการเสริมสร้างพลังและการใช้การจัดการชั้นพื้นฐานในโรงเรียน ดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 9** สรุปแนวทางในการเสริมสร้างพลังครู

แนวทางในการเสริมสร้างพลังครู	แหล่งอ้างอิง
<p><b>1. มิติของการเสริมสร้างพลัง คือ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระบวนการตัดสินใจ</li> <li>2. ความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>3. สถานภาพ</li> <li>4. ความเชื่อมั่นในตน</li> <li>5. ความมีอิสรภาพ</li> <li>6. ผลกระทบ</li> </ol>	Short & Rinehart (1992)
<p><b>2. หลักการการเสริมสร้างพลังครู โดย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ก่อนที่จะเริ่มการฝึกหัดการเสริมสร้างพลังที่ดี ต้องให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสในการเลือก และระดับความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพของบุคคลในแต่ละระดับ             <ol style="list-style-type: none"> <li>2. การเสริมสร้างพลังในโรงเรียนต้องจัดการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับ คือ ครู นักเรียน และผู้บริหารการศึกษา ถ้าครูรู้สึกมีความรับผิดชอบ มีอิทธิพล และรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และครูก็จะสนับสนุนให้นักเรียนได้รับการเสริมสร้างพลังให้มีคุณภาพเหมือนกันในโรงเรียน</li> <li>3. การเสริมสร้างพลังจะมีผลกระทบต่อกระบวนการพลวัต (dynamic) คือ จะลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และทำให้บุคคลเกิดความสามัคคี การจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างพลังครู และนักเรียนจะทำให้ครูและนักเรียนทุกคนมีความรู้สึกเป็นอิสระภาพและมีความรับผิดชอบ</li> </ol> </li> </ol>	Sara Lightfoot (1986)
<p><b>3. การจัดการขั้นพื้นฐานในโรงเรียน</b></p> <p>มีการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการเกี่ยวกับความรู้ในหลักสูตรและการสอน และผู้บริหารต้องมีการเสริมสร้างพลังตามช่วงเวลาที่เหมาะสม</p>	Heller (1993)

### ตอนที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา

ในการเสริมสร้างพลังในองค์กร พบว่า ผู้มีหน้าที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรในองค์กร คือ ผู้บริหารและผู้นำ ดังนั้นจึงเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลัง ดังนี้

#### **ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำ กับ ผู้บริหาร**

คำว่า ผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Manager) มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหาร เป็นตำแหน่งทางการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์กร แต่ทุกคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามตำแหน่งของเขาในองค์กร ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลาย ๆ คน อาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำ (Robbins, 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537)

ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงปรากฏใน 2 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (special skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น

#### **ลักษณะของผู้นำ**

Cassel and Stanick (1991: 2 อ้างถึงใน กวี รังสิวารักษ์, 2531) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำ ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบประชาธิปไตย (Democratic-Cooperative) เป็นลักษณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือในการตัดสินใจกระทำกรใด ๆ ผู้นำแสดงตัวเป็นทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่มด้วย การปรึกษาหารือเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น คำนึงถึงกฎเกณฑ์ของกลุ่มและร่วมกันปฏิบัติงาน

2. แบบอิตินิยมก้าวร้าว (Autocratic -Aggressive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือสมาชิกในกลุ่ม ตัดสินใจถืออำนาจเป็นใหญ่ แสดงออกในทางก้าวร้าว และวางแผนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใด

3. แบบอัตนียมยอมตาม (Autocratic -Submissive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจกระทำการใด ๆ ด้วยตนเอง ชอบปรึกษาหารือผู้อื่น ซึ่งเป็นบุคคลอื่นนอกกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ หรือผู้รู้

4. แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นลักษณะที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิสระอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงสมาชิกในกลุ่มสมาชิกแต่ละคนทำงานตามความพอใจของตนเอง ไม่คำนึงถึงระเบียบกฎเกณฑ์ใด ๆ

### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง

ผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง จะต้องมีความรู้ลักษณะของการเสริมสร้างพลังบุคคล ซึ่ง Bennis (1984) and Macher (1988) (อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้เน้นเกี่ยวกับคุณลักษณะภายนอกของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นความรับผิดชอบในการจัดการของผู้บริหารที่จะต้องเสริมสร้างพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในทางตรงกันข้าม Conger และ Kanungo (1988) Bell และ Zemke (1988) และ Block (1987) (อ้างถึงใน Plunkett, 1994) มีความเข้าใจว่า การเสริมสร้างพลังจะเป็นการแสดงสภาวะภายในบางส่วนที่น้อยที่สุด

Conger และ Kanungo (1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) Bell และ Zemke (1988) และ Block (1987) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังโดยเน้นที่กระบวนการและธรรมชาติที่อยู่ภายในที่เรียกว่า "ความเชื่อมั่นในตน" (self-efficacy) และ "การเผยแพร่ในตน" (self-generated) Conger และ Kanungo (1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้เสนอว่า กระบวนการของการเสริมสร้างพลังมี 5 ชั้น คือ

1. เงื่อนไขที่นำไปสู่การสูญเสียอำนาจ
2. ยุทธวิธีของการจัดการและการใช้เทคโนโลยี
3. การเตรียมแหล่งข้อมูลเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในตนของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ผลกระทบของพฤติกรรม

May และ Krueger (1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้อธิบายความคิดในการจัดการของผู้บังคับบัญชา ตามหลัก 4 ประการของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง คือ

1. ความเป็นเจ้านายตนเอง
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ประสิทธิภาพในการสื่อสาร
4. การมีส่วนร่วม

### 3.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากที่ Christensen (1995 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวถึง การส่งเสริมการสื่อสาร การจัดเตรียมแหล่งข้อมูลการแสดงทักษะที่เกี่ยวข้องของมนุษย์ และการใช้ทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ Schlechty (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้เขียนไว้ว่า ถ้าโรงเรียนเป็นองค์กรแบบวงจร (dynamic) ผู้บริหารต้องเชื่อว่าบุคลากรทุกคนจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง บทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนจะกลายเป็นความร่วมมือหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับกลุ่มของนักวิชาชีพที่จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าเมื่อไรที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความเปลี่ยนแปลง

Dunlap และ Goldman (1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) เสนอแนะว่า การปฏิรูปจะมีความสำเร็จได้ดีที่สุดเมื่อผู้บริหารมีความคล่องตัว โดยผู้บริหารได้มีการบริหารเหมือนกับวงจรไฟฟ้าที่ปล่อยพลังให้ผ่านไปทั่ว พลังชนิดนี้จะมีประสิทธิภาพมากกว่าพลังที่เต็มไปด้วยอำนาจบังคับ หรือพลังที่อยู่เหนือคนอื่น นอกจากนี้ในองค์กรมีการบริหารงานแบบ top-down หรือ bottom-up จะทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างล่าช้า

Dunlap และ Goldman (1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า พลังที่อำนวยความสะดวก (facilitative power) อาจจะเป็นผลมาจากการสาธิตในกระบวนการตัดสินใจซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความมีอิสระของคนจำนวนมาก พลังที่อำนวยความสะดวกจะกระตุ้นให้มีการเข้าไปถึงปัญหา ซึ่งพลังที่อำนวยความสะดวกจะเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังและการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน ดังนั้นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารพลังที่อำนวยความสะดวก (facilitative power) จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Kouzes และ Posner (1987 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้เสนอแนะว่า เมื่อผู้บริหารต้องการที่จะปรับปรุงพัฒนาองค์กร จะต้องมีการติดต่อกับแหล่งข้อมูลและมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นบ่อยครั้งขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความคิดและคำแนะนำกับผู้อื่นอยู่เสมอ นอกจากนี้ Kouzes และ Posner ได้แสดงว่าผู้บริหารควรรู้วิธีในการสื่อสารในองค์กร ซึ่งเป็นการสื่อสารในทางบวกเห็นจริงเห็นจัง มีการสร้างสรรค์ที่ผู้ปฏิบัติตามสามารถมองเห็นภาพในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหารต้องนำโดยการปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างและต้องปฏิบัติตามที่พูดได้ รวมทั้งผู้นำต้องมีการสื่อสารที่ทำให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดความไว้วางใจ (Convey, 1989 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Fuhs (1989 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่กล่าวว่า การจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน ต้องเป็นผู้ที่มีการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพด้วย ซึ่งพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้เวลามากในการสื่อสาร จากการวิจัยของ Kmetz and Willower, 1982 และ Martin and Willower, 1981 (อ้างถึงใน Fleming, 1996) พบว่า ผู้บริหารจะใช้เวลา 70 - 80 % ในการสื่อสารปากเปล่าระหว่างบุคคล นอกจากนี้ กิจกรรมในการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นสิ่งสำคัญในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Bredeson, 1987 ;Willis, 1980 อ้างถึงใน Fleming, 1996) การสื่อสารที่ไม่ได้แสดงกริยาจะเป็นการแสดงบทบาทการรับรู้ของทีมสมาชิก และแสดงถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร (Laccisano, 1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ในโรงเรียนที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารโดยตรงจะทำให้มีความพร้อมในการร่วมมือในการตัดสินใจ

### 3.1.2 อำนาจของผู้บริหาร

Kouzes และ Posner (1987 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ให้ข้อสังเกตว่า ผู้จัดการจะอยู่ในตำแหน่งที่ดีขึ้นในการสั่งการและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีอำนาจน้อยกว่า และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมที่จะทำตามคำสั่งมากกว่าที่จะใช้ความสามารถของตนหรือเกิดจากการจูงใจ เช่น ในงานวิจัยของ Kipnis, Schmidt, Price และ Stitt (1981 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง และมีการออกแบบให้มีการมอบหมายอำนาจโดยผู้บริหารที่ใช้อำนาจควบคุมและผู้บริหารที่มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานกับคนงาน 5 กลุ่ม พบว่า คนงานที่ทำงานกับผู้บริหารแบบประชาธิปไตย จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่ใช้อำนาจควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเฉื่อยช้า ไม่มีการกระตุนตัวเองในการทำงาน และความชอบในตัวผู้บังคับบัญชาจะลดต่ำลง

Etzioni (1961 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) เชื่อว่า อำนาจที่ได้มาโดยตำแหน่งจะพบในผู้จัดการขององค์กร Hersey และ Blanchard (1982 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้พิสูจน์ว่า อำนาจโดยตำแหน่งจะได้รับมาจากสายบังคับบัญชา เช่น การได้รับมอบหมายอำนาจจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่ข้างบน และมีความรับผิดชอบไปสู่ระดับล่าง อำนาจโดยตำแหน่งจะได้รับการถ่ายโอนจากบนลงล่างภายในองค์กร ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อการมอบหมายหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

Raven, Franch และ Kruglanski (1970 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ได้แยกแยะที่มาของอำนาจ ดังนี้

1. อำนาจการบังคับที่มีพื้นฐานมาจากความกลัว การตกอยู่ภายใต้ความยินยอมของผู้บริหารที่ใช้อำนาจบังคับ
2. อำนาจตามกฎหมาย จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งของผู้บริหาร อำนาจตามกฎหมายและตำแหน่งขององค์กรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกัน ตำแหน่งในองค์กรที่มีความก้าวหน้ามากจะมีอำนาจตามกฎหมายมากด้วย
3. อำนาจตามผู้เชี่ยวชาญ จะขึ้นอยู่กับความรู้ความชำนาญ ทักษะและความรู้ ความเคารพในความรู้ความชำนาญของผู้บริหาร ทักษะและความรู้จะมีอิทธิพลกับผู้อื่น
4. อำนาจจากรางวัล จะขึ้นกับความสามารถของผู้บริหารที่จะจัดเตรียมรางวัลสำหรับคนที่มีความเชื่อว่า สมรรถภาพที่ดีจะนำไปสู่ตำแหน่งที่ดี และได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น ได้รับการสนับสนุน หรือได้รับการจำได้
5. อำนาจอ้างอิง จะขึ้นกับลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร เพราะลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารจะมีความแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับของคนอื่น การได้รับการชมเชยจะมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน
6. อำนาจจากข่าวสาร จะขึ้นอยู่กับการรับรู้ข่าวสารของผู้นำที่จะเข้าใจความมีคุณค่าของผู้อื่น ข้อมูลข่าวสารจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพราะข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ

### 3.1.3 ภาวะการสูญเสียอำนาจ

Kanter (1979 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) กล่าวถึงปัจจัยในองค์กรที่ทำให้มีการสูญเสียอำนาจในระดับองค์กร คือ

1. มีกฎในการทำงานมากเกินไป
2. มีการแต่งตั้งหน้าที่ประจำมากเกินไป
3. มีงานเล็ก ๆ น้อย ๆ มากเกินไป
4. มีการให้รางวัลเพียงเล็กน้อยสำหรับสิ่งแปลกใหม่
5. มีความยืดหยุ่นในการทำงานน้อย
6. มีความต้องการการตัดสินใจมาก
7. มีปฏิสัมพันธ์กับงานในระดับต่ำ
8. มีส่วนร่วมในโครงการ การประชุม หรือการสังสรรค์น้อยมาก
9. มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในงานน้อยมาก
10. โอกาสในความก้าวหน้ามีน้อยมาก



นอกจากนี้ Conger และ Kanungo ยังได้กล่าวถึง สถานการณ์ที่นำไปสู่การสูญเสียอำนาจ คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร
2. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา
3. ระบบการให้รางวัล
4. ธรรมชาติของงาน

มีงานวิจัยเกี่ยวกับการสูญเสียอำนาจ พบว่า การเสริมสร้างพลังจะมีส่วนช่วยเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ความรู้สึกในการสูญเสียอำนาจให้ดีขึ้น

### 3.1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง

Peel และ Walker's (1994 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังครู

ประการที่ 1 ผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังต้องมีอุดมคติที่เข้มแข็งที่จะร่วมในการตัดสินใจ และมีความเชื่อว่า การตัดสินใจโดยการให้ทุกคนร่วมมือกันจะเป็นสิ่งที่ยั่งยืนยาวกว่าการตัดสินใจด้วยบุคคลคนเดียว

ประการที่ 2 ผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังต้องเต็มใจที่จะกล้าเสี่ยง โดยต้องรู้ว่าสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ คือ สิ่งแวดล้อมที่อนุญาตให้ครูกล้าเสี่ยงและไม่ว่ากล่าวเมื่อเขาทำผิดพลาด

ประการที่ 3 ผู้บริหารที่เสริมสร้างพลัง จะแสดงถึงความตั้งใจในการสื่อสารที่มีการสื่อสารแบบเปิด และครูต้องมีความเชื่อว่าไม่มีการตัดสินใจใดที่ยากเกินไปที่จะทำ

ประการที่ 4 ผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังต้องระวังเกี่ยวกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเสริมสร้างพลังครูที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าจะต้องใช้ระยะเวลามากในการเสริมสร้างพลัง เพราะผู้เข้าร่วมทุกคนอาจจะไม่มีความพร้อมอยู่ในระดับเดียวกันสำหรับการร่วมในการตัดสินใจ และต้องใช้กำลังเป็นจำนวนมากสำหรับผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังในการที่จะรักษาความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการกระทำที่ติดต่อกันเป็นเวลานานในการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่จะเสริมสร้างพลังจะต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหา

จากงานวิจัยของ Stimson และ Appelbaum (1988 อ้างถึงใน Fleming, 1996) มีความเห็นว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการฝึกฝนเป็นพิเศษในการใช้อำนาจของตน และถ้าไม่ได้รับการฝึกฝนผู้บริหารจำนวนมากจะไม่พัฒนาทักษะในการเสริมสร้างพลังครู และผู้บริหารจะมี

อำนาจ 2 ชนิด คือ อำนาจโดยตำแหน่งและอำนาจส่วนตน อำนาจโดยตำแหน่งจะมีบทบาทในการให้รางวัล การบังคับขู่เข็ญ การยินยอมตามกฎหมาย ส่วนอำนาจส่วนตนจะมีบทบาทจากการให้ข้อมูลข่าวสาร และเกิดจากความชำนาญ นอกจากนี้ Stimson และ Appelbaum ได้มีการกำหนดว่า ครูจะมีความพึงพอใจในผู้บริหารที่ที่มีความเชื่อมั่นในอำนาจส่วนตนมากกว่าผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในอำนาจโดยตำแหน่ง ครูจะเชื่อว่าผู้บริหารจะดูแลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและการตอบสนอง (feedback) ที่เกี่ยวข้อง นักวิจัยกล่าวว่า ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และมีการลงมติเป็นเอกฉันท์จากการร่วมมือกัน และในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารต้องการที่จะเพิ่มอำนาจส่วนตนให้มากขึ้นมากกว่าที่จะทำให้ลดน้อยลง ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีที่จะรับและแสดงการตอบกลับ (feedback) จากครูเหล่านี้

Dunlap และ Goldman (1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้มีการเตรียมพร้อมในการรับรู้ที่แตกต่างกันของอำนาจที่ผู้บริหารต้องการในการเสริมสร้างพลังครู ซึ่ง Dunlap และ Goldman เรียกพลังนี้ว่า "Facilitative power" ซึ่งพลังนี้เป็นการสะท้อนถึงกระบวนการที่มีความสร้างสรรค์หรือ สนับสนุนให้เกิดสภาพที่พึงพอใจ มีการอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารควรมีการฝึกฝนให้มีพลังนี้ โดยมีกิจกรรมที่ควรปฏิบัติดังนี้ คือ

1. มีการจัดเตรียมแหล่งวัสดุดิบที่จะมาสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา
2. มีการเลือก การจัดการและมีการฝึกฝนบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีการดูแลกิจกรรมให้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการให้การสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น
4. มีการจัดเตรียมเครือข่ายการทำงานระหว่างทีมสมาชิกของกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน โดยมีการเผยแพร่ความคิดใหม่ ๆ

นอกจากนี้ Dunlap และ Goldman ยังได้แนะนำการใช้ "Facilitative power" โดยผู้บริหารต้องมีหลักในการทำงานกับผู้อื่นมากกว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Richardson et al (1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่เห็นว่า การแสดงบทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา ต้องให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียน และมีการเพิ่มความสามารถของนักเรียน

แง่มุมของการเสริมสร้างพลังที่เกี่ยวข้องกับ "Facilitative power" ซึ่งผู้บริหารจะให้โอกาสสำหรับครูที่จะเพิ่มความรู้ในวิชาชีพของตน Maeroff (1988 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า การพัฒนาในวิชาชีพที่จะเป็นการเพิ่มสถานภาพและโอกาสในการร่วมกันตัดสินใจให้มากขึ้น และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังของครู และ Maeroff ได้เสนอแนะว่า ครูที่มีความรู้น้อยจะปล่อยเวลาสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ผ่านเลยไป นอกจากนี้ Blase และ Kirby

(1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า ครูจะต้องมีการพัฒนาวิชาชีพควบคู่กันไป และต้องมีการร่วมกันตัดสินใจซึ่งจะดีกว่าการตัดสินใจคนเดียว รวมทั้งใช้การตัดสินใจของกลุ่มที่มีความรอบรู้จะดีกว่าการตัดสินใจของกลุ่มที่มีความรู้น้อย ดังนั้น ความสำเร็จของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังครู คือ ความสามารถที่จะจัดการทั้งในส่วนบุคคล และต้องมีการนำ “Facilitative power” ไปใช้ในรูปแบบของผู้นำ มีการฝึกหัดโดยเพื่อนร่วมวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dantonio ที่แสดงให้เห็นวิธีที่ผู้บริหารจะสามารถพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการบริหารโดยการรวมอำนาจทั้งอำนาจส่วนตนและอำนาจโดยตำแหน่งของผู้บริหาร ผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังครูให้มีบรรยากาศของความเป็นผู้นำ และมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างครูกับผู้บริหารในการแสวงหาคุณภาพในการสอนสำหรับนักเรียน โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ และผู้บริหารมีโอกาที่จะสร้างความเป็นผู้นำให้กับครูตามจุดมุ่งหมายของการเสริมสร้างพลัง

### 3.2 แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

James MacGregor Burns (1978 อ้างถึงใน Fleming, 1996) เป็นผู้ซึ่งได้รับรางวัลหนังสือชนะเลิศที่เขียนเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ด้วยการกล่าวถึงว่า ผู้นำเกิดขึ้นจากการที่คนที่ไม่มีความอำนาจหรือไม่มีความรับผิดชอบ

Burns (1978 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้พัฒนากรอบความคิดในการเป็นผู้นำ โดยได้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติตามที่จะแสดงเป้าหมายที่แน่นอน มีการจูงใจให้เกิดการปฏิบัติตาม มีการแสดงตามความต้องการและความจำเป็น มีความทะเยอทะยาน และมีการคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติตาม

ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ตลอดจนมีการสื่อสาร มีเครือข่ายในการทำงาน และผู้นำต้องทำงานเพื่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเป็นเหมือนผู้ประสานที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร

#### ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพึ่งตนเองของชุมชน คือ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agents) ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญ คือ การสร้างความ

ต้องการในการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สามารถทำให้ประชาชนกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไปแม้จะปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อมา (สาลี ทองจิวิ, 2526 อ้างถึงใน โอวาท สุทธนารักษ์, 2530)

#### บทบาทและลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. บทบาทในการสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง
2. บทบาทในการสร้างความไว้วางใจให้ตนเองในหมู่ประชากร
3. บทบาทในการช่วยวิเคราะห์ปัญหา
4. บทบาทในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. บทบาทในการทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างแท้จริงและคงที่
6. บทบาทในการสร้างประชากรให้สามารถกระทำพฤติกรรมนั้นได้ต่อไปโดยปราศจาก

ผู้นำ

#### 3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformational process) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ

1. ยกย่องระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย
3. โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์

พร้อมกันนี้ วิสัยทัศน์ของผู้นำ และการเสริมสร้างพลังครูจะมีความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังซึ่งกันและกันทั้งผู้บริหารและครู (Kshensky and Muth, 1991 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ซึ่งอยู่ในสถานการณ์ที่มีการเสริมสร้างพลังทั้งสองฝ่ายที่ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้บริหารและครูเพิ่มมากขึ้น Renchler (1991 อ้างถึงใน Bishop, 1994) เสนอแนะว่า ต้องมี

การแลกเปลี่ยนพลัง ความกระตือรือร้น การติดยึด และความเกี่ยวข้องในวิชาชีพ ผู้บริหารสามารถที่จะให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน นักเรียน และชุมชนในการมีส่วนร่วมที่จะสร้างสรรค์โรงเรียนให้ดีขึ้น Sergiovanni (1990 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ยืนยันว่า การเสริมสร้างพลังตามวัฒนธรรมของโรงเรียนจะทำให้โรงเรียนได้รับความสำเร็จ ซึ่งจะเกิดความสำเร็จกับนักเรียนในการได้รับความมีคุณค่าทางสติปัญญา การได้รับความรู้ที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ของพลเมือง มีศีลธรรมจรรยา การแสดงถึงความมั่งคั่ง การมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีขึ้น

Osterman (1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในบรรยากาศของการดูแล ความสำเร็จ และการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นรากฐานของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง

Leithwood (1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง หมายถึงรูปแบบของผู้หน้าที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้ครูเป็นผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน และ Hallinger และ Hausman (1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะมี 6 หน้าที่ด้วยกันคือ

- 1) ต้องรู้จักการแยกแยะและมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง
- 2) ต้องสนับสนุนให้มีการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
- 3) ต้องแสดงสถานภาพการยอมรับที่สูงขึ้น
- 4) ต้องมีการเตรียมตัวอย่างเหมาะสม
- 5) ต้องมีการกระตุ้นให้มีการใช้ความคิด
- 6) มีการสนับสนุนในแต่ละบุคคล

ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง จะมีจุดมุ่งหมายในการรวบรวมความสามารถในแต่ละบุคคลเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาของสมาชิกในองค์กร และผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสื่อสารที่ดีกับคนอื่น ดังนั้น การใช้กระบวนการในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ถ้าผู้นำไม่ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนไม่เกิดผลขึ้น และเป็นสิ่งที่ปราศจากผลสำหรับการเสริมสร้างพลังให้กับผู้อื่น ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะกระตุ้นให้มีการร่วมในการตัดสินใจและร่วมมือกัน (แสดงถึงผู้นำและกระบวนการสื่อสาร) แต่ผู้นำอาจจะไม่รู้วิธีในการสื่อสารกับคนอื่น (ขาดทักษะการสื่อสาร) จึงทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ซึ่ง Purdy (1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้เสนอแนะว่า ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการใช้คำถามที่เป็นการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารที่ใช้คำถามด้วยการตัดสินใจจะไม่เป็นการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลในการร่วมกันคิด ร่วมกันในการตัดสินใจ

ผู้นำที่มีความยืดหยุ่น คือ ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่สามารถเสริมสร้างพลังให้กับผู้อื่นได้ ความยืดหยุ่น หมายถึง การทดลองในการเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ ที่อาจจะมีหรืออาจจะไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่งของบุคคลหนึ่ง (Stewart & Logan, 1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996)

จากงานวิจัยของ Gibb (1961 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่ทำการสำรวจความคิดของบุคคลเกี่ยวกับความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคล พบว่า บุคคลจะแสดงทัศนคติชั่วคราวของตนเท่านั้น

Stewart และ Logan (1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้แสดงทฤษฎีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการติดต่อสื่อสารนี้จะไม่สับสนยุ่งยากกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ Stewart และ Logan ยังได้สรุปทฤษฎีการสื่อสารระหว่างบุคคล ที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร คือ การฟังบทสนทนา การแสดงความคิดของตนเอง และความชัดเจนในการสื่อสาร

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลมาจากการสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามที่จำเป็นต้องมีปฏิริยาต่อกัน ซึ่ง Burns ได้อธิบายความเป็นผู้นำใน 2 รูปแบบ คือ ผู้นำในการจัดการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ผู้นำในการจัดการ** จะเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขาทำ และมีการแลกเปลี่ยนในบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม ความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามส่วนใหญ่ คือ การจัดการ ผู้นำจะนำไปผู้ตามมองเห็นสิ่งที่จะสามารถแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดการ ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่ไม่สมบูรณ์เหมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** จะตรงข้ามกับผู้นำในการจัดการ Berns กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำจดจำและสังเกตพฤติกรรมที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์และมีการกระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลง ไปสู่ความเป็นผู้นำหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้แทนในองค์กร

### 3.2.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลัง

ประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กรทางการศึกษาในปัจจุบันนั้น ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมาก และทักษะสำคัญในการเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลอื่น พฤติกรรมการมีอำนาจเหนือ มักเป็นบุคลิกที่พบได้บ่อยในผู้บริหารเช่นเดียวกัน มีพฤติกรรมการดูแลที่มีอำนาจสูงสุดในการปฏิบัติและง่ายต่อการเรียนรู้ คือ กลยุทธ์สำหรับการเสริมสร้างพลัง ซึ่ง

จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ทั้งผู้นำตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งกลยุทธ์นี้จำเป็นต้องเรียนรู้และเป็นแบบอย่าง โดยผู้บริหารและผู้นำเพื่อส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเสริมสร้างพลังไปยังผู้อื่น

สิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องส่งเสริมศาสตร์ของการเสริมสร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นทั้งองค์กรและบุคคลจะต้องมีความยึดมั่นในแนวคิดนี้ และผู้บริหารจะต้องมีการฝึกหัดเพื่อที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำแบบการให้อำนาจให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องจำกัดรูปแบบ (รูปแบบการควบคุม การกดขี่) ในอดีต ที่ช่วยให้ผู้บริหารรู้สึกว่าอยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบทิ้งเสีย เพราะรูปแบบพฤติกรรมไม่ให้อำนาจนี้ จะทำให้บุคคลรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน

ผู้นำจะเป็นบุคคลที่ถูกเสริมสร้างพลังอำนาจ และช่วยเหลือในการเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่น แต่ก่อนที่ผู้นำจะนำผู้อื่น ผู้นำจะต้องนำตนเองก่อน ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะวาทะของผู้บริหารจะเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน และมีความรับผิดชอบที่จะนำสิ่งที่ดีที่สุดให้บุคลากรปฏิบัติตาม

พฤติกรรมของผู้นำที่จะเสริมสร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ เช่น (ณัฐริกา ภูลกาญญาชีวิน, 2538)

### 1. ความไว้วางใจ

พฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำคือ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น Bennis (1985) เชื่อว่า ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานในการนำผู้อื่น ซึ่งมีอยู่ 4 ลักษณะที่ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น คือ

- ความมั่นคง : ไม่สร้างความประหลาดใจให้เกิดขึ้นสำหรับกลุ่มผู้นำจะต้องมั่นคงในแนวความคิดในการปฏิบัติงาน
- ความลงรอยเท่ากันสนิท : ผู้นำจะต้องรู้ในสิ่งที่เขาพูดไม่มีช่องว่างระหว่างสิ่งที่เขาพูดและสิ่งที่ทำ
- ความเชื่อถือ ไว้วางใจ : ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจอยู่เสมอ เมื่อเป็นที่ต้องการ เขาพร้อมที่จะสนับสนุนผู้ร่วมงานในทันทีที่เป็นที่ต้องการ
- ความซื่อสัตย์ มั่นคง : ผู้นำจะต้องให้เกียรติกับข้อผูกพันและข้อสัญญาของเขา ถ้าเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ ผู้คนก็จะติดตามแต่ในสิ่งที่ไม่สามารถซ่อนได้ เราก็สามารถเรียนรู้ได้เอง

## 2. การประเมินผลย้อนกลับ

สำหรับผู้หน้าที่เสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่น การเกิดภาวะไร้อำนาจในองค์กรและการทำงานที่ไม่เป็นระบบจะต้องกำจัดทิ้ง จากความคาดหวังของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องได้รับการประเมินว่ารูปแบบการทำงานของเขาเป็นอย่างไร เป็นแบบการเสริมสร้างพลังหรือไม่ มีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการประเมินผลที่ไม่เข้าข้างตนเอง ถ้าไม่เกิดขึ้น การประเมินผลจะต้องหยุด เพราะผู้นำจะสูญเสียความน่าเชื่อถือ

ในงานวิจัยของ Conger และ Kanungo (1988 อ้างถึงใน ฌฎฐีกา กุลกาญจนาศีวิน, 2538) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติของผู้หน้าที่เป็นการเสริมสร้างพลัง ดังนี้

- แสดงความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา และคาดหวังสูงในผลการปฏิบัติงาน
- สรรหาโอกาสสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ให้มีความเป็นอิสระจากการปกครองในระบบราชการ
- ให้มีคำแนะนำในเป้าหมายขององค์กร

## 3. การสอน การฝึกหัด และการเป็นรูปแบบ

ผู้นำจะสอนพฤติกรรมเสริมสร้างพลังได้หลายวิธี ผู้นำช่วยในการสร้างเป้าหมาย จัดหาทิศทางการทำงาน และเสริมสร้างให้มั่นคงยิ่งขึ้น มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ในบางครั้งเทคนิคการสอนที่สำคัญที่สุดคือ การเป็นแม่แบบ แม่แบบต้องมีการกระทำอย่างรอบคอบ ผ่านการฝึกหัด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่เหมาะสม ในการฝึกหัดแต่ละคน ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนบุคคลอย่างแท้จริง และพัฒนาไปตามจินตภาพขององค์กร ในการฝึกหัดและสอนส่วนบุคคล ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของบุคคลนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความรู้ และทักษะไว้เป็นพื้นฐาน ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความรู้และทักษะให้เต็มศักยภาพ ดังนั้น ประสิทธิภาพของผู้นำอยู่ที่เขาจะสามารถพัฒนาคนให้ได้เต็มศักยภาพได้อย่างไร แล้วจึงให้อำนาจในการทำงานแก่เขา

## 4. การสื่อสาร

ในการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะสำคัญที่การเริ่มการสื่อสารเกี่ยวกับข่าวสารในองค์กร ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะรู้สึกไม่พอใจ ถ้าเขารู้สึกว่าไม่ได้รับข่าวสารข้อมูลเพียงพอ การสื่อสารแบบสองทาง เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็อาจจะเป็นไปไม่ได้ทั้งหมด มี



อยู่หลายวิธีในการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การพบปะในแต่ละแผนก การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานพบปะกัน การประชุมปรึกษา อย่างไรก็ตาม กฎเกณฑ์สำคัญคือ ข้อมูลข่าวสารทุกคนจะต้องรับรู้ อย่างเป็นอิสระ มีการประเมินข่าวสาร บุคคลที่ถูกให้อำนาจมีการประเมินว่า มีการตัดสินใจที่เหมาะสมแล้วหรือยัง

## 5. การสร้างเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมายเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ที่มุ่งกระตุ้นให้บุคคลและองค์กร มีการติดตามงานที่เหมาะสม ถึงแม้คนเรามักกล่าวว่า เราคุ้นเคยกับการสร้างเป้าหมาย ความจริงที่พบคือ มีบุคคลเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายเป็นประจำ

ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในการสร้างเป้าหมาย สิ่งนี้จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ และเป็นการสนับสนุนการเสริมสร้างพลัง ผู้ร่วมงานอาจไม่แน่ใจว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานตามความสามารถของเขา เขาก็จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการมีค่าของตนเองต่อองค์กร

## 6. การสนับสนุนในทางบวก

การสนับสนุนในทางบวกเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของหน้าที่ในการฝึกหัด ผู้นำมั่นใจที่จะสนับสนุนลูกน้องด้วยความเชื่อว่า เขาสามารถทำอะไรที่เขาต้องการ ผู้ร่วมงานที่เข้าใหม่อาจมีความสงสัยและความกลัวจากการขาดความไว้วางใจในเรื่องทั่ว ๆ ไป คำแนะนำในทางบวกของผู้นำจะช่วยผู้ร่วมงานใหม่ในการสร้างรูปแบบทางความคิดของเขา จนกระทั่งเขารู้สึกมั่นใจในการทำงาน เมื่อมีคนรู้สึกว่าเขาสามารถทำบางสิ่งได้ แต่ไม่กล้าลงมือทำ เมื่อผู้นำแสดงความไว้วางใจและความรู้สึกในทางบวกต่อเขา เขาก็จะสามารถสร้างรูปแบบการคิดที่เป็นรูปร่างขึ้นมาได้ด้วยตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งที่ดีต่อองค์กรได้

งานวิจัยของเคลเลอร์ (Keller, 1991 อ้างถึงใน ฅัญฐิกา กุลกาญจนาศีวิน, 2538) ได้ศึกษาถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีการเสริมสร้างพลังไว้ว่า จะต้องมึลักษณะดังนี้ คือ

1. สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีบรรยากาศของความร่วมมึระหว่างบุคคลได้
2. สามารถนำบุคคลอื่นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้
3. ปลดอยการควบคุมแบบดั้งเดิมออกไป
4. ให้ออกาสแก่บุคคลอื่นในการคิดและปฏิบัติ

คุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้างพลัง คือ 1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2. มีความสามารถส่วนบุคคล 3. สามารถนำตนเองได้ และ 4. ความเป็นตัวของตัวเอง จากทั้งสองคุณลักษณะนี้ จะสร้างบรรยากาศของการเสริมสร้างพลังให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งผลประโยชน์ต่อองค์กรสุดท้ายก็คือ ทำให้บุคคลและองค์กรเจริญขึ้นนั่นเอง

สรุปแล้ว การเสริมสร้างพลังในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนารูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ การเสริมสร้างพลังจะเป็นปฏิสัมพันธ์กับการมีอำนาจเหนือการเปลี่ยนจากการควบคุมและการเป็นใหญ่เป็นการแนะนำ ฝึกหัด และการอำนวยความสะดวก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะมีความรับผิดชอบต่อกันโดยเปิดโอกาสให้มีการฝึกหัด และอำนวยความสะดวกในการพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลอื่น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บุคคลที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างพลัง คือ ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังได้แสดงการเปรียบเทียบในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นสำคัญ	ผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างพลัง
ความแตกต่าง	เป็นตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจเต็ม ที่ในการบริหารงานในองค์กร (Robbins, 1991)	อาจได้รับการแต่งตั้งหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งหน้าที่ในการบริหารองค์กร (Robbins, 1991)
ภาวะผู้นำ	1. มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Fuhs, 1989) 2. การมีทักษะในการบริหารงาน	1. มีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Osterman, 1993) 2. เน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง
พฤติกรรมที่สำคัญในการเสริมสร้างพลัง	1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. อนุญาตให้ลูกน้องกล้าเสี่ยงในการทำสิ่งต่าง ๆ และไม่ต่อว่าเมื่อเขาทำผิด 3. มีระบบการสื่อสารแบบเปิดเผย 4. ต้องระวังปัญหาที่จะเกิดขึ้น จากการให้ครุมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Peel & Walker, 1994)	1. การสร้างความไว้วางใจ 2. การประเมินผลย้อนกลับ 3. การสอน การฝึกหัด และการเป็นรูปแบบ 4. มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 5. มีการสร้างเป้าหมาย 6. มีการสนับสนุนในทางบวก

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ผู้บริหารในการเสริมสร้างพลัง	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างพลัง
หน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดเตรียมแหล่งวัตถุดิบที่จะมาสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา</li> <li>2. มีการเลือก การจัดการและมีการฝึกฝนบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3. มีการดูแลกิจกรรมให้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการให้การสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น</li> <li>4. มีการจัดเตรียมเครือข่ายการทำงานระหว่างทีมสมาชิกของกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน โดยมีการเผยแพร่ความคิดใหม่ ๆ (Dunlap &amp; Goldman, 1991)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องรู้จักการแยกแยะและมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง</li> <li>2. ต้องสนับสนุนให้มีการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม</li> <li>3. ต้องแสดงสถานภาพการยอมรับที่สูงขึ้น</li> <li>4. ต้องมีการเตรียมตัวอย่างเหมาะสม</li> <li>5. ต้องมีการกระตุ้นให้มีการใช้ความคิด</li> <li>6. มีการสนับสนุนในแต่ละบุคคล (Hallinger &amp; Hausman, 1993)</li> </ol>

## สรุปแนวคิดการเสริมสร้างพลัง

การเสริมสร้างพลังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการส่งเสริมธุรกิจในสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตจากการทำงานให้ดีขึ้น การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และเพื่อการตัดสินใจที่ดีขึ้นและเพื่อผลประโยชน์ที่สูงขึ้น และเมื่อไม่นานนี้ ได้มีนักการศึกษาได้เริ่มมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในองค์กรทางการศึกษา โดยมีการเสริมสร้างพลังให้กับครู เพื่อให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และทำให้ครูมีความพยายามมากขึ้นในการปรับปรุงความสามารถของนักเรียน และเป็นการปรับปรุงมาตรฐานของโรงเรียน

Sarason (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้กล่าวว่า โรงเรียนจะเกิดผลกระทบจากการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้ระยะเวลานาน และ Murphy (1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ยังได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในการปฏิรูปโรงเรียน เพราะในการปฏิรูปโรงเรียน รูปแบบการเสริมสร้างพลังของผู้บริหารจะเป็นบทบาทที่สำคัญ ผู้บริหารจะเป็นจุด

ศูนย์กลางในการบริหารโดยมีการกระจายอำนาจไปสู่เครือข่ายการทำงานตามผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังและการฝึกฝนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการดำเนินการปรับปรุงและการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น (Romanish, 1991 อ้างถึงใน Fleming, 1996) และในงานวิจัยในการปรับโครงสร้างของโรงเรียน Short และ Greer (1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ได้แสดงว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทใหม่จากผู้บังคับบัญชาของโรงเรียนไปเป็นนักพัฒนาความสามารถของมนุษย์เท่าที่จะเป็นไปได้ อำนาจพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังของผู้บริหาร จะเป็นอำนาจที่ไม่ยั่งยืน แต่อำนาจพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู (Taylon, Bogotch, Kirby, 1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996)

ความสามารถของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู ไม่ได้เป็นผู้นำเพียงแต่การเสริมสร้างพลังครูเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับอาชีพของครูด้วย ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสอนที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการปฏิรูปโรงเรียน (Leithwood, 1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) และผู้บริหารสามารถจะฝึกฝนความเป็นผู้นำตามสิ่งอำนวยความสะดวกด้วยวิธีต่าง ๆ มากมาย คือ การช่วยผู้อื่นในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำในการสอน มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะปรับโครงสร้างในการสร้างความเป็นผู้นำของครู การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการช่วยพัฒนาทิศทางการมีส่วนร่วมในโรงเรียนตามความสามารถในการเป็นผู้นำในการสอนของครูที่สามารถจะทำได้

การเสริมสร้างพลังครูได้มีการนำไปใช้ในสภาพการณ์ของการปฏิรูปโรงเรียน การเสริมสร้างพลังครูจะเป็นการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการปรับโครงสร้างใหม่อย่างเป็นทางการ เช่น มีการฝึกหัดเพื่อนร่วมงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูกับผู้บริหาร มีการฝึกฝนผู้นำให้มีการรับรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจและบทบาท รวมทั้งมีการพัฒนาเกี่ยวกับวิชาชีพครูด้วย

ดังนั้น จากแนวความคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ที่นำเสนอเกี่ยวกับองค์ความรู้ของแนวคิดพื้นฐานของการเสริมสร้างพลัง แนวทางการประยุกต์ใช้แนวความคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษาที่เน้นการประยุกต์ใช้ในเชิงการบริหารองค์กรการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การเสริมสร้างพลังครู รวมทั้งนำเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู จึงสรุปได้ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 สรุปแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment)

ประเด็นสำคัญ	รายละเอียด
<p>หลัก การแนวคิด และ ปัจจัยในการเสริมสร้างพลังในองค์กร</p>	<p>1. แนวทางการเสริมสร้างพลังในองค์กร จะเน้นในเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ มิติของกลุ่มเป้าหมาย คือ องค์กร บุคคล และทีมงาน</li> <li>■ มิติของวิธีการ คือ การกระจายอำนาจ การให้ภาวะผู้นำ การมอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสม และการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย</li> </ul> <p>2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร</li> <li>■ ความเชื่อมั่นในพลังของตนเองของคนในองค์กร</li> <li>■ ทักษะคุณลักษณะและความสามารถของคนในองค์กรที่สอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างพลัง</li> <li>■ โอกาสในการได้รับการเสริมสร้างพลังและแสดงความสามารถของคนในองค์กร</li> </ul>
<p>การประยุกต์ใช้แนวคิด การเสริมสร้างพลังในการเสริมสร้างพลังครู</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การสร้างภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นจิตสำนึกของครู</li> <li>■ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร</li> <li>■ การจัดการขั้นพื้นฐานในโรงเรียน เช่น การจัดโครงสร้างการบริหาร และการจัดสรรภาระงานที่เหมาะสมชัดเจนของฝ่ายต่าง ๆ กับจัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน</li> <li>■ การกระจายอำนาจในการบริหารและการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเรียนการสอนและการบริหาร</li> <li>■ การจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนที่เอื้อการเสริมสร้างพลัง เช่น การส่งเสริมกิจกรรมวิชาการ กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ กิจกรรมกระบวนการกลุ่ม</li> <li>■ การเสริมสร้างพลังตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ในภาวะที่โรงเรียนกำลังเปลี่ยนแปลง หรือภาวะที่ครูกำลังต้องการแสดงศักยภาพหรือความรู้ความสามารถที่เพิ่งได้รับมา</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	รายละเอียด
<p>บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (หมายถึงผู้นำที่เป็นทางการ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ครูหรือนักวิชาการก็ได้)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>■ มีทักษะในการบริหารคน สร้างความไว้วางใจระหว่างกัน</li> <li>■ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นการใช้ความคิดร่วมกัน</li> <li>■ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง</li> <li>■ จัดเตรียมแหล่งวัสดุอุปกรณ์ที่จะสนับสนุนกิจกรรมทางการศึกษา</li> <li>■ มีการเลือก จัดการ และฝึกฝนบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>■ ดูแลกิจกรรมให้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับทุกจุด</li> <li>■ จัดเตรียมเครือข่ายการทำงานและรูปแบบการทำงานเป็นทีม</li> <li>■ มีการกระตุ้นและเผยแพร่ความคิดใหม่ ๆ ในสถานศึกษา</li> <li>■ เน้นกระบวนการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติ ให้กำลังใจและส่งเสริมความพยายามริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ</li> <li>■ มีการสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน</li> </ul>