

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยทฤษฎีฐานรากเน้นการศึกษาปรากฏการณ์จริง โดยหัวใจสำคัญของการวิจัยอยู่ที่การเริ่มต้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนที่จะมีการสร้างสมมติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยเช่นนี้เรียกว่า วิธีอุปนัย (inductive approach) คือ เริ่มต้นจากข้อมูลจากตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปจากข้อมูลนั้น (ชาย โพธิสิตา, 2549) ทั้งนี้วิธีวิทยาของการสร้างทฤษฎีฐานรากไม่ได้ละเลยองค์ความรู้ที่ได้มีการสั่งสมกันมาแต่อย่างใด ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา เนื่องจากปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นเรื่องซับซ้อน (นภาพร หะวานนท์, 2550) การจะอธิบายการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจึงไม่สามารถใช้ตรรกะง่ายๆ ในการอธิบายได้ จำเป็นต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับมโนทัศน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งอันจะช่วยให้ผู้วิจัยมีความไว (sensitivity) ต่อการสร้างมโนทัศน์ขึ้นมาจากข้อมูลซึ่งได้เก็บรวบรวมมาจากพื้นที่วิจัย แล้วนำมาศึกษาเทียบเคียงหรือหาคำอธิบายเพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาร่องความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการสร้างทฤษฎีฐานราก และเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอผลในบทที่ 2 นี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 พัฒนาการของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ตอนที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู
นำเสนอในหัวข้อความหมาย และความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ตอนที่ 3 แนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู นำเสนอในหัวข้อ
แนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ตอนที่ 4 แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู นำเสนอในหัวข้อ
ประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ปัจจัยพื้นฐาน และหลักในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู
รวมทั้งรูปแบบ กระบวนการ และผลที่เกิดขึ้นจากการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ตอนที่ 5 การวิจัยทฤษฎีฐานราก นำเสนอในหัวข้อเกี่ยวกับความหมายของการวิจัยทฤษฎีฐานราก
ความเป็นมาของการวิจัยทฤษฎีฐานราก วิธีดำเนินการวิจัย รูปแบบการวิจัย ลักษณะสำคัญ ตลอดจนรูปแบบ
การวิจัยทฤษฎีฐานรากที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 6 กรอบแนวความคิดพื้นฐานในการวิจัย
โดยจะกล่าวถึงเนื้อหาและรายละเอียดของแต่ละตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 พัฒนาการของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เพื่อให้ผู้ศึกษาได้ทราบและเข้าใจถึงมูลเหตุและแนวความคิดพื้นฐานที่นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจากระยะแรกเริ่มจนถึงปัจจุบันว่ามีความเป็นมาอย่างไรบ้าง ผู้วิจัยจะได้นำเสนอพัฒนาการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

พัฒนาการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำว่าอำนาจ (power) ถูกกล่าวถึงในปี 1960 ในกระบวนการปฏิบัติการทางสังคม (social action) ต่อมาในปี 1970 อำนาจมีความหมายในเรื่องของการพึ่งตนเอง การร่วมมือกัน การช่วยเหลือกันซึ่งเป็นรูปแบบดั้งเดิมของสังคม (mutual-aid) (Gibson, 1991) และในช่วงปี 1990 คำว่า อำนาจ ถูกกล่าวถึงในลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การควบคุมคุณภาพ การพัฒนาบุคคล แผนยุทธศาสตร์ และวงจรคุณภาพ ซึ่งในปี 1990 เป็นต้นมา ได้มีการอธิบายในมิติที่หลากหลายขึ้น รวมทั้งการนำไปใช้ในสหสาขาทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การสาธารณสุข การเคลื่อนไหวด้านสิทธิเสรีภาพ สิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียม ประชาคม การพัฒนาคุณภาพ การบริหารยุคใหม่ และทางด้านการศึกษา (Gibson, 1991; Honold, 1997; Kanter, 1977; Rappaport, 1984) Alilee (1994) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Empowering People ว่าพลังอำนาจเป็นความสามารถที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เกิดขึ้น Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1998) ได้กล่าวว่า อำนาจเป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำตามที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ หรือเป็นความสามารถที่จะทำให้เกิดปรากฏการณ์ต่างๆตามความต้องการ ซึ่งบุคคลใช้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ กล่าวได้ว่าอำนาจเป็นคุณลักษณะของบุคคลซึ่งแสดงถึงความสามารถ การมีอำนาจหรือมีอิทธิพลในการควบคุม และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมถึงการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดขึ้น

การแบ่งประเภทของอำนาจถูกแบ่งตามแหล่งที่มาของอำนาจซึ่งมีแหล่งที่มาที่สำคัญ 2 แหล่ง ได้แก่ อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจที่มาจากตัวบุคคล ประเภทแรกอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ (position power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการได้รับมอบหมาย หรือแต่งตั้งขึ้นภายในองค์การเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามขอบเขตที่ต้องการ โดยแต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจและหน้าที่ที่แตกต่างกันไป ประเภทที่สองอำนาจที่มาจากตัวบุคคล (personal power) เป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เกิดจากการสร้างและสั่งสมมาของแต่ละบุคคลโดยไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ได้มาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถพิเศษ หรือจุดเด่นของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจ (sources of power) ที่ให้รายละเอียดเพิ่มเติมมากขึ้น ได้แก่ (1) อำนาจตามหน้าที่หรืออำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การตามอำนาจหน้าที่ (authority) ของตำแหน่งนั้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งของบุคคล (2) อำนาจในการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่บุคคลสามารถให้รางวัลหรือผลประโยชน์แก่บุคคลอื่น เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม รวมถึงการได้รับการยอมรับ เป็นต้น (3) อำนาจในการลงโทษหรือการบังคับ (coercive power) เป็นอำนาจในการลงโทษหรือการบังคับต่อผู้ฝ่าฝืน ผู้ไม่ปฏิบัติตามหรือเมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยอาจจะเป็นอำนาจที่ได้รับตามตำแหน่งหรือได้รับจากบุคคลซึ่งจะทำให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น (4) อำนาจในการมีข้อมูลข่าวสาร (information power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์การ (Bartol et al., 1998) (5) อำนาจด้านทรัพยากร (resource power) เป็นอำนาจอันเกิดจากความสามารถในการจัดให้หรือไม่ให้ทรัพยากรในการทำงาน โดยทรัพยากรที่กล่าวถึงในองค์การ ได้แก่ เงิน ผู้เชี่ยวชาญ วัสดุอุปกรณ์ และเวลา เป็นต้น (Alilee, 1994) (6) อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของบุคคลในศาสตร์แขนงใดแขนงหนึ่งเนื่องจากมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน และ (7) อำนาจจากการยอมรับหรือยกย่อง (referent power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการยอมรับ นับถือ การนำมากล่าว

อ้างอิงจากบุคคลอื่นที่ยอมรับว่าคุณลักษณะบางประการของบุคคลนั้นมีคุณค่า มีความสำคัญทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม (ณัฐพันธ์ เชรนนท์, 2551; ธงชัย สันติวงษ์, 2540; วิโรจน์ สารัตนะ, 2553ก; Alilee, 1994; Bartol et al., 1998; Hoy & Miskel, 2005; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1998; Warren et al., 2008)

อำนาจที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลตามอำนาจที่ตนมี รวมถึงความวิตกกังวล ความกลัว ความไม่แน่ใจ ความท้อแท้สิ้นหวัง และความเครียดอย่างต่อเนื่อง (ศศิธรณ์ ไพโรจน์, 2551) และถึงแม้จะสามารถระบุแหล่งที่มาของอำนาจของบุคคลได้แต่ในความเป็นจริงไม่มีใครสามารถให้อำนาจที่แท้จริงแก่บุคคลอื่นได้ บุคคลนั้นๆเองที่จะทำให้เกิดอำนาจที่แท้จริงขึ้นในตน โดยอาศัยเหตุปัจจัยต่างๆกันในแต่ละสถานการณ์ (Sergiovanni & Starratt, 1998) ธรรมชาติของอำนาจเป็นอำนาจจากภายใน (intrinsic) ของบุคคลซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลและหน้าที่การงานในองค์กร เกิดเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคลใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความหมาย (meaning) ทำให้บุคคลรู้คุณค่า ความหมาย และเป้าหมายของงาน 2) ด้านสมรรถภาพ (competence) ทำให้บุคคลพัฒนาและเกิดความเชื่อมั่นในความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนที่จะทำงานบรรลุผลสำเร็จ 3) ด้านการกำหนดตนเอง (self-determination) หรือที่ Thomas and Velthouse (1990) ใช้คำว่า choice (ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ) ทำให้บุคคลมีอิสระที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง สามารถคิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง 4) ด้านผลกระทบ (impact) ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อว่าการทำงานในหน้าที่จะมีผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความก้าวหน้าขององค์กร ส่งผลให้บุคคลเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ บริหารจัดการ และควบคุมผลของการทำงานในองค์กร (Dubrin, 1998; Konczak et al., 2000)

แนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เริ่มต้นมาจากแนวความคิดทางสังคมวิทยาที่ใช้แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมในช่วงปีค.ศ.1960 เป็นต้นมา ผู้นำแนวความคิดนี้ คือนักปรัชญาชาวบราซิล ชื่อ Paulo Freire (จาร์วรรณ ศิลปะรัตน์, 2548) Freire ได้นำแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม เขาได้คิดค้นวิธีให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ค้นหาวิธีปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ด้วยความตระหนักถึงความเท่าเทียมกันของสมาชิกในชุมชน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ส่งผลให้ประชาชนมีการปรับเปลี่ยนจากความเชื่อที่ว่าตนเองไร้อำนาจ (powerlessness) มาเป็นความเชื่อใหม่ที่เชื่อในความสามารถแห่งตน (self efficacy) รวมทั้งทำให้ประชาชนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (สมจิต สงสาร, 2552) จากนั้นแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายมาตามลำดับ ปัจจุบันพบว่ามีการนำแนวความคิดนี้มาใช้อย่างกว้างขวางในสถานการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรี การส่งเสริมสุขภาพบุคคลและชุมชน ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กร และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ด้วยเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวความคิดที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในสังคมศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก แนวความคิดนี้มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองตนเองและสังคมอย่างสร้างสรรค์ คือ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้นเพื่อเกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการองค์กรได้เกิดแนวความคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์การหลายรูปแบบเพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีศักยภาพ และสามารถปรับตัวเพื่อการอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง นั่นคือแนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งเป็นอีก

แนวความคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจและนำมาสู่การปฏิบัติที่กว้างขวางมากขึ้นเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พร้อมๆ กับการพัฒนาแนวความคิดนี้ก็ได้อีกสองแนวความคิด เพื่อพัฒนาองค์การ ได้แก่ การพัฒนาองค์การแบบมีส่วนร่วมโดยการจากระบบส่งข้อมูลในการทำงานย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ เรียนรู้ ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน มีการแทรกเสริมอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมองค์การให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน หาช่องทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน สร้างทีมงาน และการเชื่อมโยงการประสานงานระหว่างทีม ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการกระจายอำนาจไปจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีแนวความคิดที่เรียกว่าการปรับรื้อระบบ (reengineering) ซึ่งเป็นการปรับโครงสร้างการบริหาร ลดขั้นตอนการทำงาน ลดขนาดขององค์การ และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน (Baxter & Lisburn, 1994; Scott & Jaffe, 1991) ซึ่งแนวความคิดทั้ง 3 นี้ได้ถูกนำมาใช้กับการบริหารจัดการองค์การอย่างแพร่หลาย

การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานมีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ (Lashley, 1997) กล่าวคือบุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะ เป็นองค์การเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยเชื่อว่าบุคคลมีอำนาจซึ่งเป็นอำนาจด้านความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล (Haksever et al., 2000; McShane & Glinow, 2000; Muchinsky, 2000) นอกจากนี้บุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้าน ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการตอบสนองในทางสร้างสรรค์ที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน (Sergiovanni & Starratt, 1998) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีอำนาจในการทำงาน

โรงเรียนจัดเป็นองค์การอีกประเภทหนึ่งซึ่งได้นำหลักการและแนวความคิดทางการบริหารองค์การมาปรับใช้สำหรับการบริหารองค์การทางการศึกษา แนวความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้รับความนิยมนและได้รับการพัฒนา ศึกษา วิจัยอย่างกว้างขวางมาตามลำดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างปี ค.ศ.1980-1991 ถือได้ว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา (Rice & Schneider, 1994) สำหรับประเทศไทยเองแม้ว่าจะยังไม่ได้มีการใช้ยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอย่างชัดเจนแต่ก็ได้นำเอาหลักการและแนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูสู่การปฏิบัติมากขึ้นดังจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมานั้น พบว่าได้มีนโยบายที่สนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในทั้ง 4 ด้าน ทั้งด้านความหมายนั่นคือทำให้ครูรู้คุณค่า ความหมาย และเป้าหมายของการทำงานทางการศึกษาที่ชัดเจนขึ้น ด้านสมรรถภาพนั่นคือทำให้ครูเกิดการพัฒนานจนกระทั่งเกิดความเชื่อมั่นในความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ด้านการกำหนดตนเองนั่นคือให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งในด้านการบริหารและการจัดการเรียนการสอน มีอิสระที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง สามารถคิดริเริ่ม สร้างทางเลือก และควบคุมการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และด้านผลกระทบนั่นคือมีการสนับสนุนและให้ผลย้อนกลับเพื่อให้ครูเกิดความเชื่อว่าการทำงานในหน้าที่จะมีผลหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความก้าวหน้าของโรงเรียนส่งผลให้ครูเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ บริหารจัดการ และควบคุมผลของการทำงานในโรงเรียนมากยิ่งขึ้น มีการนำแนวความคิดการกระจายอำนาจลงสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขต

พื้นที่การศึกษาโดยมีการออกกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเริ่มต้นมาจากแนวความคิดทางสังคมวิทยาซึ่งนำมาใช้แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมเพื่อให้ประชาชนมีการปรับเปลี่ยนจากความเชื่อที่ว่าตนเองไร้อำนาจมาเป็นความเชื่อใหม่ที่เชื่อในความสามารถแห่งตน ด้วยเหตุที่อำนาจเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถหรือความมีอิทธิพลหรือมีอำนาจในการควบคุมและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้มีผลทำให้บุคคลมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมถึงชุมชนเกิดการพัฒนายั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้ แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาไปสู่แวดวงขององค์การต่าง ๆ อย่างกว้างขวางมาตามลำดับรวมทั้งแวดวงทางด้านการศึกษาก็เช่นกัน ด้วยเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเองและสังคมอย่างสร้างสรรค์ คือ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้นเพื่อเกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม ซึ่งแนวความคิดพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกการจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ตอนที่ 2 แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษางานวิจัยและการนำไปใช้ผู้วิจัยจึงขอเสนอความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู และความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ด้วยเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การดังนั้นผู้วิจัยจึงจะได้อธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การในภาพรวมเสียก่อนจึงจะได้นำเสนอความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นลำดับต่อไป

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นคำที่ Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary

(1994) ให้ความหมายไว้ 2 นัย กล่าวคือ นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ และนัยที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้อำนาจงานซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือการกระทำร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ นักวิชาการหลายคนต่างมีมุมมองที่สอดคล้องกันว่าโน้ตทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งซับซ้อน การให้คำจำกัดความของคำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งที่ทำได้ยากจนกว่าเราจะได้สัมผัสกับสิ่งนั้นอย่างแท้จริง (Jack, 1995; Kanpol, 1999; Rappaport, 1984; Richardson, 1997; Zimmerman, 1990) ทั้งนี้เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นโครงสร้างที่ไม่มีขอบเขต มีรูปแบบที่แตกต่างไปตามกลุ่มประชากรและบริบทที่ซับซ้อนและยังไม่มีนิยามชัดเจนจำเป็นต้องวิจัยเพิ่มเติม การเสริมสร้างพลังอำนาจไม่มีคำจำกัดความที่เป็นข้อตกลงที่ยึดได้และไม่ได้มีวิธีการเพียงวิธีการเดียว แต่จะมีความหมายตามที่กำหนดขึ้นมาให้สัมพันธ์กับความหมายของสิ่งที่จะศึกษาหรือศาสตร์ในสาขาที่นำไปใช้ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องพิจารณาจากหลายองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ ในตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายรวมถึงการตั้งเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ และวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความรับผิดชอบในงาน และกระตุ้นให้ทำงานโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ

และความสามารถในการแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์การโดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์การต้องการ (Scott & Jaffe, 1991)

มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้หลายความหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การนำแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ในวงการหรือสาขาใด เช่น ในสาขาการพยาบาลกล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นแนวความคิดที่มีหลายมิติสลับซับซ้อน (Gibson, 1991) ประกอบด้วยมิติที่เกี่ยวข้องกับคนไข้หรือผู้ป่วย เช่น ความสามารถในการควบคุมตนเองและสถานการณ์แวดล้อม (sense of control) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) ความมีอิสระที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นด้วยตนเอง (self-determination) รวมถึงความสามารถที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น (improved quality of life) เป็นต้น มิติที่เกี่ยวกับพยาบาล เช่น การแสดงความเป็นผู้ช่วยเหลือ (helper) ผู้สนับสนุน (support) ผู้ให้คำปรึกษา (counselor) ผู้ให้ความรู้ (educator) ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) และผู้ทู่เม่ เสียสละ (advocate) เป็นต้น มิติร่วมกันทั้งของคนไข้และพยาบาล เช่น ความไว้วางใจ (trust) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) การตัดสินใจบางอย่างร่วมกัน (mutual goal-setting) เป็นต้น จากการวิเคราะห์แนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ Gibson (1991) ได้สรุปว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลควบคุมปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพ และเป็นบุญแก่สำคัญที่ช่วยให้บุคคลควบคุมหรือกำหนดชีวิตตัวเองได้ นอกจากนี้ Clifford (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ มีความเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง รู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่า สามารถควบคุม หรือกำหนดวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง และสามารถตัดสินใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้

แนวความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในสาขาวิชาการพัฒนาชุมชน (community development) หรือสาขาที่ใกล้เคียง เช่น จิตวิทยาชุมชน (community psychology) ซึ่งมีนักวิชาการในสาขานี้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มสามารถควบคุมเหตุการณ์ (event) ผลที่จะเกิดขึ้น (outcomes) และทรัพยากร (resources) ที่มีความสำคัญต่อบุคคลหรือกลุ่ม หรืออีกความหมายหนึ่งเป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยมีชุมชนเป็นศูนย์กลาง คนในชุมชนยอมรับในการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน สะท้อนปัญหาและความรู้สึกที่เกิดขึ้น ตลอดจนใส่ใจในกระบวนการกลุ่มโดยมุ่งประเด็นไปสู่ความไม่เท่าเทียมกันในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็น หรือหมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถควบคุมชีวิตของตนเองและมีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตยในการดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน (Rappaport, 1984) หรือการเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อสถานะแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ (Zimmerman & Rappaport, 1988)

ทัศนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากนักวิชาการด้านองค์การและการจัดการ ได้แก่ Conger and Kanungo (1988) ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในฐานะที่ได้มีส่วนสร้างความชัดเจนให้กับแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจดังจะเห็นได้จากบทความทางวิชาการของเขาได้รับการอ้างอิงอยู่เสมอ โดยเฉพาะในกลุ่มนักวิชาการด้านองค์การและการจัดการ (Thomas & Velthouse, 1990) ได้แก่ บทความชื่อ "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Review ในปี 1988 โดยเขาได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (belief in self-efficacy) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่คนในองค์กรเกิดการไร้อำนาจ (powerlessness) ด้วยกระบวนการที่จัดกระทำขึ้นในองค์กรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อจัดความรู้สึกไร้อำนาจของบุคคลให้มีความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน มั่นใจว่า

ตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ ความหมายดังกล่าวเป็นการพัฒนาความรู้สึกของบุคคลให้มีความเชื่อในเรื่องประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อการทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของงานหรือขององค์การ Block (1988) ชี้ว่า อำนาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์การกับการทำงานของผู้ปฏิบัติงานภายใต้ความเชื่อใจไว้วางใจที่มีต่อกัน และบรรยากาศที่มั่นคงขององค์การ นอกจากนี้ Tebbitt (1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างสรรค์และการดำรงไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมในการทำงานโดยมุ่งให้เกิดค่านิยมที่ส่งเสริมการตัดสินใจหรือการเลือกของผู้ปฏิบัติงานที่จะกระทำอย่างทุ่มเทด้วยตัวของตัวเอง และก่อให้เกิดผลทางบวกต่อพันธกิจขององค์การ Newstrom and Davis (1997) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการใดก็ตามที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นตัวของตัวเองโดยการมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพวกเขา Dubrin (2000) อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล ทีมงานในขอบข่ายหน้าที่ นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มความรู้สึกเห็นคุณค่าของตัวเองซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพการตัดสินใจในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นการมอบอำนาจแก่กลุ่มเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ เช่นเดียวกับ Ronald (2000) ซึ่งได้อธิบายว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงการได้รับอำนาจในการทำงานให้สำเร็จและรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และ Boldy (2001) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการให้ความรู้และความคิดแก่บุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถใช้ปัญญาในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาและจัดอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

Zimmerman (2000) อธิบายความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น 3 ประเด็น คือ ในมิติของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลผลิต/ผลลัพธ์อำนาจจากกระบวนการ และผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์การในทางบวก ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนะของ Zimmerman (2000)

จากภาพที่ 1 Zimmerman ได้อธิบายรายละเอียดดังนี้ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่างๆที่ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์การ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ และ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลผลิตของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์การซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคลและทีมงานเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มขึ้น

ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความหมายในลักษณะที่เป็นกระบวนการ และทำให้เกิดผลลัพธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างพลังอำนาจในมิติของกระบวนการเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการสร้างกระบวนการพัฒนา และการเพิ่มพลังความสามารถในการทำงานภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์การ ด้วยการสนับสนุนสิ่งที่เป็นปัจจัยหรือสภาวะการณด้วยวิธีการต่างๆที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์การนั้นได้พัฒนาความสามารถในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสร้างสรรค์ด้วยความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีอิสระรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ถือเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเสริมพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานให้ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการดำเนินงานภายในองค์การโดยมีความสัมพันธ์กันระหว่างบทบาทของผู้นำและผู้ตามซึ่งจะช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายของบุคคลและขององค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในมิติของผลลัพธ์เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เกิดจากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้ปรากฏผลเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีการพัฒนาตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง รู้คุณค่าของตน เป็นตัวของตัวเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ รู้สึกมั่นคง สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่องานตามเป้าหมายของตนเองและองค์การ

จากการศึกษาทัศนะของนักการศึกษาของไทยพบว่าได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังนี้ สมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545) ให้ความหมายของกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูว่า หมายถึง วิธีที่ครูประพฤติปฏิบัติในการทำงานตามบทบาท ภาระหน้าที่ แล้วช่วยเสริมสร้างให้ครูเพิ่มพูน พัฒนาพลังอำนาจการทำงานในด้านต่างๆซึ่งวิธีการดังกล่าว ได้แก่ การทำงานอย่างอิสระ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การประเมินตนเอง และพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นต้น จารูวรรณ ศิลปะรัตน์ (2548) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา การมีส่วนร่วม และการเพิ่มพลังการทำงานภายในบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยการสนับสนุน ส่งเสริมในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ หรือวิธีการต่างๆที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาความสามารถในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด และทำในสิ่งที่แปลกใหม่ และตระหนักในคุณค่าของตนเอง ประวิต เอรารวรรณ (2548) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนในการตั้งเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ และวางแผนในลักษณะบูรณาการเชื่อมโยงกับการปฏิบัติ คุณลักษณะเจตคติ และความสามารถของครูแต่ละบุคคลให้เข้ากับกลุ่มหรือทีมงาน และให้สอดคล้องกับบริบทหรือสภาวะการณของโรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีความ

ผูกพันกับโรงเรียน และลงมือปฏิบัติงานตามพันธภาระับผิดชอบจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามเป้าหมายในระดับที่โรงเรียนต้องการ สมจิต สงสาร (2552) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูว่าเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจากผู้บริหารจนทำให้ครูมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกรักพอใจในงาน มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และมีการร่วมกันทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ในด้านความพึงพอใจในงาน การทำงานเป็นทีม และความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายที่ครอบคลุมทั้งในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ กล่าวคือ เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีผลต่อครูทั้งในด้านจิตใจและศักยภาพการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

จากความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งมีผู้นำเสนอไว้อย่างหลากหลายนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดหมายทั้งในระดับบุคคล ทีม และระดับองค์การดังจะได้นำเสนอในหัวข้อต่อไป

2. ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ภารกิจของงานทางการศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ การมีอิสระทางความคิด และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุดเพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความรู้ ความคิดให้เข้ากับความต้องการ ความสนใจของนักเรียน ชุมชน และสังคม ดังนั้นครูผู้ทำหน้าที่ให้การศึกษาก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องพัฒนาเองเพื่อปฏิบัติการในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และตัวครูเองก็ได้ก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ (Klecker & Loadman, 1998) จากภารกิจของงานทางการศึกษาดังกล่าวนี้นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจึงมีเป้าหมายดังนี้ 1) ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติการ กล่าวที่จะริเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา 2) ปลุกจิตสำนึกการพัฒนาศักยภาพของครูในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรักความผูกพันในงาน 3) สนับสนุนให้ครูสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง ครูสามารถคิด ตัดสินใจในเรื่องต่างๆได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ 4) สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและจัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ครูมีความสุขและสนุกกับการทำงาน 5) เสริมสร้างคุณธรรมนำใจของครูในทีมงานในองค์การ (Haksever et al., 2000) 6) กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนานตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ (Gomez-mejia, Balkin & Cardy, 1995; Graham & Bennett, 1995) 7) ทำให้ครูมีอำนาจ มีความต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและต่อการทำงาน (Lashley, 1997) และ 8) กระตุ้นให้ครูใช้อำนาจที่มีเพิ่มขึ้นสร้างผลงาน ดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์ และใช้อำนาจที่ตนมีเสริมสร้างการรวมอำนาจต่างๆในองค์การให้เกิดอำนาจร่วมกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน (Gutierrez et al., 1998)

จะเห็นได้ว่าเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู คือ การทำให้ครูได้พัฒนาเพิ่มพูนอำนาจในด้านต่างๆซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาเจตคติ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และแสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเองในการทำงานด้วยความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ทำงานด้วยความพึงพอใจ มีอิสระในการสร้างสรรค์งาน กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ บริบทของโรงเรียน

และมีกำลังใจที่มุ่งมั่นสู่ผลสำเร็จของงาน รวมไปถึงสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่ตนเอง สอดคล้องกับช่วงเวลาแห่งการปฏิรูปการศึกษานี้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของการจัดการศึกษา กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นการเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาครูเพื่อการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของครู และองค์การต่อไป นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีการบูรณาการศาสตร์ต่างๆเข้าด้วยกัน เช่น การจัดการความรู้โดยสนับสนุนให้ครูเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็น ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การ และรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุง ความสามารถในการดำเนินงานต่อไป (อาชัญญา รัตนอุบล, 2547)

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีประโยชน์ทั้งต่อบุคคล องค์การ และชุมชน กล่าวคือ

1) ประโยชน์ต่อบุคคล ได้แก่ เป็นการเพิ่มทักษะ เพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จ การเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบ และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง บุคคลเกิดการรับรู้ในด้านบวกและสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน เกิดความพึงพอใจ เกิดการยอมรับและรับรู้ถึงคุณค่าของการเสริมสร้างศักยภาพ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานของตนเองอย่างมีความสุข มุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล เกิดความผูกพัน ลดการละทิ้งองค์การ รวมทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ (Dean & Evan, 1994; Hersey et al., 2001; Kolberg, 1999; Laschinger et al., 2001; Ronald, 2000) 2) ประโยชน์ต่อองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิผล เพิ่มสมรรถภาพขององค์การ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและสามารถพัฒนาผลงานและเพิ่มผลผลิตซึ่งองค์การได้รับผลประโยชน์ (Dean & Evan, 1994; Laschinger et al., 2001) และ 3) ประโยชน์ต่อชุมชน คือ ครูและชุมชนมีความรู้สึกร่วมในกระบวนการเรียนรู้และมีการพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกัน ตลอดจนทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และมีการทำกิจกรรมต่างๆอย่างมีชีวิตชีวา การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่ม เพิ่มอำนาจในการเผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชุมชน ก่อให้เกิดทุนทางปัญญา (intellectual capital) และทำให้ชุมชนเข้มแข็ง (Bennis & Goldsmith, 1994)

การศึกษาของ Smith (1996) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนในองค์การทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการ และองค์การโดยตรง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์จากการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย และได้รับผลงานที่มีคุณภาพ ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน เพิ่มความมั่นใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผู้รับบริการได้รับบริการอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และประการสุดท้ายก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ นั่นคือ บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการนำแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาประยุกต์ใช้มีข้อที่ควรคำนึงคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นโครงสร้างที่ไม่มีขอบเขตและมีรูปแบบแตกต่างกันไปในบริบท กลุ่มประชากรและขั้นตอนการพัฒนาที่ต่างกัน (Rappaport, 1984) การนำไปใช้จึงต้องพิจารณาให้สัมพันธ์กับเป้าหมายของสิ่งที่จะศึกษาหรือศาสตร์ในสาขาที่นำไปใช้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อทั้งครู ทีมงาน โรงเรียน และชุมชน ซึ่งต่างมีส่วนในการช่วยสนับสนุนให้การจัดการศึกษาบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ส่งผลให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่คาดหวังซึ่งการจะดำเนินการให้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูบรรลุเป้าหมายนั้นในเบื้องต้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจในแนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู อันประกอบด้วยแนวความคิดที่นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนกระทั่งถึงแนวความคิดในการนำการเสริมสร้างพลังอำนาจมาสู่การปฏิบัติอย่างมี เพื่อนำไปสู่การวางแผน

การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมีระบบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันต่อไป

ตอนที่ 3 แนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวความคิด ทฤษฎี และหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ซึ่งเป็นแนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อระบบความคิด ความเชื่อและการปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. **แนวความคิดในหลักความเป็นประชาธิปไตย (democratization)** เป็นแนวความคิดที่มุ่งเน้นให้เกิดการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ทัศนคติ ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการทำงาน ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการประชาธิปไตยที่ได้ปฏิรูปไปสู่รูปแบบของการมีส่วนร่วม หลักประชาธิปไตยในการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิเสรีภาพตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเอง และเคารพสิทธิผู้อื่น เคารพกติกาของสังคม มีความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความเป็นภราดรภาพ มีความรักสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน นั่นคือหลักการประชาธิปไตยเป็นพื้นฐานสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู (Blase & Blase, 2001; Maxcy, 1991)

2. **แนวความคิดในหลักการกระจายอำนาจ (decentralization)** เป็นแนวความคิดที่ครูได้รับความเชื่อถือไว้วางใจในความสามารถที่จะวินิจฉัยตัดสินใจได้ดีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ จึงได้รับมอบอำนาจหน้าที่และมีอิสระในการปฏิบัติภาระหน้าที่ดังกล่าว การมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ครูได้แสดงอำนาจ ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541) กล่าวถึงรูปแบบการกระจายอำนาจการทำงานทางการบริหาร การศึกษา ได้แก่ 1) การแบ่งอำนาจ (deconcentration) มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจากศูนย์อำนาจกลางสู่หน่วยปฏิบัติงาน ให้มีอำนาจทำการเสมือนเป็นศูนย์อำนาจ 2) การมอบอำนาจ (delegation) เป็นการที่ศูนย์อำนาจกลางมอบอำนาจหน้าที่การตัดสินใจไปยังหน่วยปฏิบัติงานเป็นผู้ทำการแทนตามขอบเขตของอำนาจที่มอบให้ 3) การให้อำนาจ (devolution) เป็นการที่ผู้บริหารให้อำนาจการปฏิบัติ ตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้โดยสมบูรณ์ภายในขอบเขตของอำนาจที่ให้ 4) การให้เอกชนดำเนินการ (privatization) เป็นการให้เอกชนมีอำนาจรับผิดชอบในการดำเนินการทั้งหมด การกระจายอำนาจเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทำให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติมีอำนาจสามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Blase & Blase, 2001; Rodwell, 1996; Rue & Byars, 1995) โดยแนวความคิดในหลักการกระจายอำนาจนี้มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างอย่างชัดเจนเนื่องจากให้ความสำคัญกับอำนาจที่เป็นทางการในโรงเรียน

3. **แนวความคิดในหลักการปฏิรูป (reform)** เป็นแนวความคิดของการปรับปรุงพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและองค์การแบบต่อเนื่องให้สอดคล้องทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานและองค์การในการทำงาน การปฏิรูปดังกล่าวต้องอาศัยการริเริ่มดำเนินการทั้งจากครูและผู้บริหาร ในลักษณะการประสานความร่วมมือซึ่งกันและกัน คุณลักษณะพื้นฐานสำหรับองค์การที่ต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานตามหลักการปฏิรูปองค์การ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานคิดริเริ่ม เข้าใจ

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) ทุ่มเทเวลา ทรัพยากรเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ วิธีการทำงาน และสิ่งต่างๆ ในองค์การให้ตรงตามเหตุผลความเป็นจริงเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 3) หน่วยปฏิบัติงานต่างๆ ต้องทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่อย่างแท้จริงแม้ต้องใช้เวลา 4) ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำรงอยู่ที่ดีขององค์การ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับครู ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของครู (2) การให้ครูสร้างโลกทัศน์ใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการปรับปรุงการทำงาน (3) การกำหนดโครงสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู (4) การให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูเพิ่มขึ้น ให้ครูมีสิทธิ์จัดการ ควบคุม ดูแลภาระงานของตนเองมากขึ้น และ (5) การให้ครูมีอิสระและได้แสดงออกซึ่งความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Blase & Blase, 2001; Clutterbuck & Kernaghan, 1994)

4. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory) เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องและสนองตอบต่อความต้องการแสดงออกซึ่งอำนาจของผู้ปฏิบัติงานและมุ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาอำนาจของตน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการปฏิบัติทางการบริหารที่กระทำอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วม เช่น ผ่านการพิจารณารับฟังความคิดเห็น การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก่อนนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมทางการบริหารมีหลายระดับ เช่น การมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกองค์การคอยสังเกตการณ์ติดตามผลงาน การมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการให้คำปรึกษา ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ สนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรต่างๆ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติการภารกิจต่างๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบุคคล คือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่นความผูกพันในภารกิจนั้นๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และทำงานด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน เป็นต้น จัดสรรให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน และให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลสืบเนื่องทุกประเด็นที่กล่าวมาล้วนมีส่วนเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและผู้ปฏิบัติงาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2550; สมยศ นาวิกการ, 2545ก; Anderson, 1998; Madura, 1998; Weightman, 1999)

5. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors Theory) ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในอันที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความรู้ ความเข้าใจลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์และปฏิกิริยาภายในและระหว่างองค์การ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับสังคม ทำให้สามารถคาดการณ์ ดำเนินการ และเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การและตนเองในฐานะสมาชิกในองค์การได้อย่างมีหลักการและเหตุผล (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551) ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นมีหลากหลาย ทฤษฎีซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ ได้แก่

5.1 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย McGregor กล่าวคือ ทฤษฎี X มีข้อดกลงเบื้องต้นว่า คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส เนื่องจากคนไม่ชอบงานจึงต้องใช้อำนาจบังคับและควบคุม และคนโดยทั่วไปชอบรับการสั่งการ

หรือควบคุมจากผู้ที่มีอำนาจ ส่วนทฤษฎี Y มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าคนส่วนใหญ่ไม่ได้ไม่ชอบงานโดยสันดาน แต่จะใช้ความพยายามทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจซึ่งเป็นไปโดยธรรมชาติ เหมือนการเล่นหรือการพักผ่อน คนจะชี้นำตนเองหรือใช้ความพยายามควบคุมตนเองให้บรรลุจุดหมายที่ตนผูกพัน การควบคุมหรืออยู่เฉยจากภายนอกไม่ได้เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้ ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคุมไปกับความสำเร็จของเขาด้วย โดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการในระดับสูงภายใต้สภาพที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการได้รับโอกาสการทำงาน ต้องการมีผลงานความสำเร็จ คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ไม่เฉพาะการยอมรับในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังจะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย คนแต่ละคนสามารถจะแสดงความริเริ่มสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์การ และศักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553ก) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งทัศนคติแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย การปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น มีส่วนรับผิดชอบในการทำงาน บริหารจัดการการทำงานกันเอง ภายในทีมงาน รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างมาตรฐานการทำงาน ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ใส่ใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีระบบการแก้ปัญหา ทำองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน

5.2 ทฤษฎี System 1-4 Organization พัฒนาขึ้นโดย Likert กล่าวคือ System 1 Organization มีลักษณะสำคัญ คือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย จูงใจด้วยความกลัว สถานภาพ และสภาพทางเศรษฐกิจ สื่อสารแบบทางเดียวและบนลงล่าง มีความสัมพันธ์แบบบนลงล่าง เน้นการสั่งการ รวมอำนาจ การตัดสินใจเกิดขึ้นที่ผู้บริหาร กำหนดทิศทางองค์การโดยผู้บริหารระดับสูงแล้วสื่อสารลงมาสู่ระดับล่าง ควบคุมโดยผู้บริหารอย่างใกล้ชิด ความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การอยู่ในระดับต่ำ มีทัศนคติแบบผู้ตาม รอรับคำสั่ง การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมีน้อย System 4 Organization มีลักษณะสำคัญคือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีสูง ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความเห็นและมีการนำไปใช้ จูงใจด้วยปัจจัยต่างๆ ยกเว้น การสร้างความกลัว มีการสื่อสารหลายทิศทาง มีความสัมพันธ์ทั้งในแนวดิ่ง (บนลงล่างและล่างขึ้นบน) และในแนวนอน กระจายอำนาจ การตัดสินใจเกิดขึ้นได้ในทุกระดับในองค์การ กำหนดทิศทางองค์การโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารระหว่างกัน เน้นการควบคุมตนเอง มีความมุ่งมั่นในระดับสูงเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การ มีทัศนคติแบบผู้นำ ใช้การริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมีสูง

5.3 ทฤษฎี Immaturity-Maturity Organization พัฒนาขึ้นโดย Argyris กล่าวคือ Immaturity Organization มีลักษณะสำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ถูกกระทำ ฟังพาดภายนอก แสดงพฤติกรรมได้จำกัด สนใจเรื่องง่าย ๆ มีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ระยะสั้น เป็นผู้ปฏิบัติ และขาดความตระหนักในตนเอง ส่วน Maturity Organization มีลักษณะสำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กระทำ ฟังตนเอง แสดงพฤติกรรมได้หลากหลาย สนใจในแนวลึก เรื่องยากและซับซ้อน มีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ระยะยาว มีความเป็นผู้นำตระหนักในตนเองและควบคุมตนเอง

6. แนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน (employee empowerment)

นัยสำคัญของแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานได้แสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีทำงาน สภาพการณ์ที่ส่งผลประสานกันทำให้อำนาจที่มีอยู่แล้วในบุคคลพัฒนาเพิ่มพูนหรือพัฒนาเป็นอำนาจ

ความสามารถด้านต่างๆในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะแสดงผลปรากฏทางการคิด การกระทำ และผลงานที่เป็นคุณประโยชน์กับบุคคล องค์กร และสิ่งแวดล้อม (Aileen, 1994; Bill, 2004; Eric, 2005; Gutierrez et al., 1998; Lashey, 1997; Sergiovanni & Starratt, 1998) ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของ Kanter (1977) (Kanter's theory of organizational empowerment) ซึ่งเป็นทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง (structural empowerment) ที่ผู้นำในองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาได้ให้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการกระจายความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและให้อิสระในการตัดสินใจ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของความคิด มีความภาคภูมิใจที่สามารถควบคุมงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองจนเกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่ง Kanter ได้อธิบายว่า อำนาจ (power) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ อำนาจในตัวบุคคลมาจาก 2 แหล่ง คือ (1) อำนาจที่เป็นทางการ (formal power) หมายถึง อำนาจจากอำนาจหน้าที่ (authority) ตามตำแหน่งงานในองค์กรซึ่งทำให้บุคคลมีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากร (resource) มีข้อมูลข่าวสาร (information) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ (support) และส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (opportunity) (2) อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (informal power) หมายถึง อำนาจจากสังคมที่เกิดขึ้นจากการสร้างสัมพันธ์ภาพและสร้างเครือข่ายกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลในแวดวงวิชาชีพ รวมทั้งบุคคลภายนอกองค์กรและบุคคลในสังคม ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Kanter, 1977)

อีกแนวความคิดหนึ่งนั้นเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ (psychological empowerment) ซึ่ง Conger and Kanungo (1988) ได้อธิบายการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจว่าเป็นแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (self-efficacy) โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจูงใจในการทำงานและการรับรู้ความสามารถของตนเพื่อนำไปสู่คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอย่างริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (วันชัย ธรรมสังการ, 2545) ต่อมา Thomas and Velthouse (1990) ได้เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ ซึ่งสาระสำคัญของแนวคิดนี้ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติใดมิติหนึ่ง พร้อมกับให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจที่กว้างขึ้นว่าเป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน (intrinsic task motivation) โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นผลร่วมของการรู้คิดที่เขาเรียกว่าการวัดประเมินงาน (task assessment) ของบุคคลที่จะสะท้อนให้เห็นการจัดการในบทบาทการทำงานของบุคคลนั้น โดย Thomas and Velthouse ระบุว่าประเภทของแรงจูงใจที่เป็นผลมาจากการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เรียกว่าการวัดประเมินงานนั้นเป็นการรู้คิดของบุคคลที่มีต่องานใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผลกระทบ (impact) เป็นการตระหนักถึงระดับของการมีอิทธิพลหรือการมีความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นอิทธิตด้านการบริหาร กลวิธีหรือด้านกระบวนการของบุคคล (2) ด้านศักยภาพ (competence) เป็นลักษณะของการมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (3) ด้านคุณค่าหรือความหมาย (meaningfulness) เป็นการประเมินว่างานที่ตนทำอยู่นั้นมีคุณค่า มีความสำคัญ หรือมีความหมายมากน้อยเพียงใด โดยเป็นการตัดสินใจของคนที่มีต่อคุณค่าหรือความหมายของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่รับผิดชอบว่ามีความสัมพันธ์สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนความประพฤติของตนเองหรือไม่ ส่งผล

ต่อการใส่ใจต่องานที่ทำ และ(4) ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ (choice) เป็นการประเมินว่างานที่ตนทำอยู่นั้นตนมีโอกาสหรือมีอิสระที่จะริเริ่ม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงด้านวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน หรือการตัดสินใจใดๆเกี่ยวกับงานหรือไม่ ซึ่งการวัดประเมินงานทั้ง 4 ด้านนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ การแสดงออกในรูปแบบของความขยัน ความมีใจจดจ่อในงาน ความริเริ่มในการทำงาน ความสามารถในการเผชิญปัญหา และความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น ซึ่ง Conger (1989) อธิบายว่าเดิมนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจะถูกมองว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านของการใช้อำนาจร่วมและทรัพยากรร่วม แต่ก็มีผู้วิจัยหลายคนที่ยืนยันว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นควรเป็นกระบวนการให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานโดยการส่งเสริมความเชื่อในศักยภาพแห่งตน (self-efficacy) และส่งเสริมแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงานในระดับบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในสภาพการปฏิบัติงานจริงนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างและการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ และสามารถดำเนินการควบคู่กันไปพร้อมๆกัน

7. แนวความคิดในหลักความสามารถ (enablement) เป็นแนวความคิดที่เชื่อมั่นในการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานในระดับที่สูงขึ้น จึงมีความพยายามใช้เทคนิควิธีต่างๆในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ส่งเสริมให้ครูสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเอง การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มคุณภาพผลงานของบุคคลและองค์การ ความสามารถเป็นอำนาจที่เป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจความสามารถแฝงจะแสดงออกมาให้เห็นในรูปของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย ความสามารถของบุคคลมีหลายด้าน เช่น ความสามารถทางปัญญา (cognitive ability) ความสามารถทางกาย (physical ability) และความสามารถทางจิต (mental ability) เมื่อรวมความสามารถเหล่านี้เข้าด้วยกันจะส่งผลต่อสมรรถภาพการทำงานของบุคคล (Wagner & Hollenbeck, 1992) เช่น สามารถรับรู้ คิดแก้ปัญหา ควบคุมตนเอง คาดหมายความสำเร็จ สร้างสรรค์ผลงาน เป็นต้น นอกจากนี้จะเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วยังเป็นพื้นฐานให้เกิดทักษะความสามารถอื่นๆ เช่น ทักษะการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ (Fetterman, 1998; Konczak et al., 2000; Lampe & Parr, 1996; Wall & Rinehart, 1998) การคิดแก้ปัญหาที่มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) ขั้นเข้าใจปัญหา เป็นการคิดวิเคราะห์ทำความเข้าใจตัวปัญหาที่แท้จริง 2) ขั้นค้นหาสาเหตุ เป็นการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา 3) ขั้นหาทางแก้ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อปฏิบัติ เป็นการค้นหาวิธีแก้ปัญหาและเลือกวิธีที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ 4) ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหา เป็นการดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้ และ 5) ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการวัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติการแก้ปัญหา (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2543)

8. แนวความคิดในหลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (professionalization) เป็นแนวความคิดที่ให้การยอมรับครูในฐานะผู้เชี่ยวชาญ มีความชำนาญในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบงานของตนเอง สามารถเปลี่ยนอำนาจไปเป็นผลงาน และเป็นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งในความเชี่ยวชาญก็ต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล คุณลักษณะพื้นฐานของ (บัณฑิตครู) บุคคลที่จะประกอบวิชาชีพครูเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2539) ได้แก่ 1) ด้านสติปัญญา ประกอบด้วย สามารถคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล สามารถใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างดี 2) ด้านจิตใจ ประกอบด้วย การมีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อย่างสม่ำเสมอ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างของศิษย์และผู้อื่นได้ มีศรัทธาในความเป็นครู มีจรรยาแห่งวิชาชีพครู 3) ด้านร่างกาย ประกอบด้วย การมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์และแข็งแรง สามารถดำรงตนให้เหมาะสมกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทาง

ธรรมชาติและเทคโนโลยี 4) ด้านสังคม ประกอบด้วย การมีโลกทัศน์กว้างไกล สามารถประสานสัมพันธ์ปรับตัวในชุมชนที่ต้องปฏิบัติงาน มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อสังคม และ5) ด้านวิชาชีพ ประการมีความรู้อย่างลุ่มลึกในวิชาที่สอน สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาปัญญา จิตใจ รับผิดชอบต่อศิษย์ สามารถคิดประดิษฐ์หรือปรับปรุงหลักสูตร สื่อการสอนทั้งที่เป็นวัสดุและภูมิปัญญา สามารถสร้างและเลือกใช้เครื่องมือ ตลอดจนการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

9. ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy Theory) เป็นแนวคิดว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลเป็นการส่งเสริมคุณลักษณะด้านบุคคลให้รับรู้ความสามารถตนเองซึ่งหมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจความสามารถของตนเองเกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของตนเองมีความสามารถที่จะนำทักษะที่มีหรือที่ฝึกฝนมาใช้ได้ในระดับใด ซึ่งการที่บุคคลจะกระทำหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการ คือ ความคาดหวังในความสามารถของตนเอง และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (Zimmerman, 2000) ซึ่ง Bandura (1986) ได้เสนอว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองพัฒนามาจากปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จในการกระทำ (enactive attainment) ที่ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น (vicarious experience) การชักจูงด้วยถ้อยคำหรือวจนภาษา (verbal persuasion) สภาพทางกายภาพ (physiological state) ซึ่งแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ความสำเร็จในการกระทำ อ้างอิงกระบวนการจากการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สำเร็จหรือล้มเหลวกับสิ่งที่จะทำในสถานการณ์อื่น มีความสามารถหรือไม่มีความสามารถที่จะทำสิ่งนั้น ความสำเร็จในการกระทำจะทำให้บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลเคยประสบกับความล้มเหลวมาก่อนก็จะมีความสามารถของตนเองต่ำลง (2) การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากการพฤติกรรมของผู้อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตนเอง หรือเป็นการเปรียบเทียบความสามารถของตนเองกับผู้อื่น เมื่อบุคคลเห็นผู้อื่นทำได้ก็เชื่อมั่นว่าตนเองก็สามารถทำได้เช่นกัน หรือเมื่อเห็นคนอื่นทำไม่ได้ก็จะมีความมั่นใจตนเองคงไม่สามารถทำได้ (3) การชักจูงด้วยถ้อยคำหรือวจนภาษา นั่นคือ ในบางกิจกรรมบุคคลอาจประเมินระดับความสามารถของตนเองได้ แต่อาจใช้ความคิดเห็นของผู้อื่นที่ประเมินศักยภาพของบุคคลไม่ได้หรือไม่ได้ เป็นการถูกชักจูงด้วยคำพูดให้เชื่อว่าบุคคลสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ (4) สภาพทางกายภาพ เป็นสิ่งที่บุคคลใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจะสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้หรือไม่ ประเมินสภาพทางกายภาพของตนเอง ทั้งนี้การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลเพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การนั้นสำคัญก็คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน หากทุกคนรับรู้ความสามารถของตนเองในการที่จะจัดการงานที่พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานแล้วก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์การไป

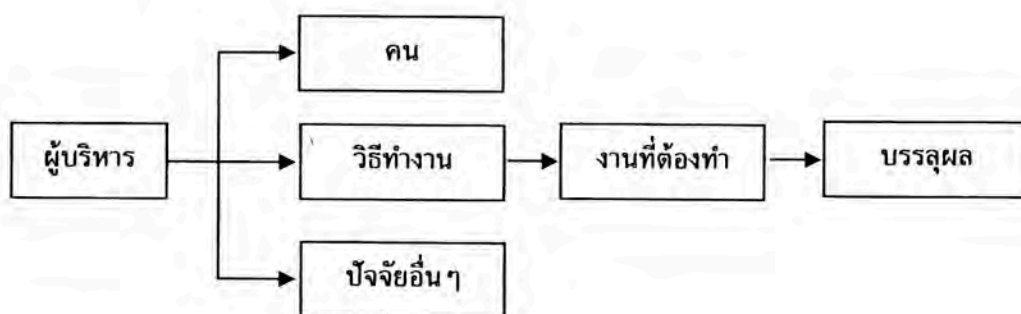
10. ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อว่าบุคคลมีความต้องการใน 3 สิ่ง (Borich & Tombari, 1995) ได้แก่ 1) บุคคลต้องการมีความสามารถ (competence needs) จึงมีการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่จุดหมาย 2) บุคคลต้องการมีสัมพันธ์ (relationship needs) ที่จะนำไปสู่ความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงาน และ 3) บุคคลต้องการความเป็นอิสระ (autonomy needs) ในการริเริ่มการปฏิบัติสิ่งใหม่ อิสระในการควบคุมการกระทำต่างๆ ของตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเองจึงให้ความสำคัญและกล่าวว่ามีสามารถในการคิดตัดสินใจกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสิ่งที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็พร้อมรับผ

ไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎีจึงเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพ ความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในการะหน้าที่ และสภาวะแวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลายๆด้านมาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดจุดหมายความต้องการและวางแผนการปฏิบัติ นั่นคือสามารถกำหนดวิถีชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจกระทำการใด ๆ อย่างมีเหตุผล มีจิตสำนึก สามารถวิเคราะห์จำแนก ทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงานเพื่อทำให้งาน บรรลุผลสมบูรณ์ ใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ และการประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้าง จังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวสู่เป้าหมาย (Fetterman, 1998) การกำหนดตนเองเป็นการ เสริมสร้างพลังอำนาจทำให้บุคคลรู้จักยึดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น และนำตนบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ

11. ‘ การจูงใจ (motivation) การจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรม การทำงานไปในทิศทางที่เป็นความต้องการของตนเองและองค์การ ทฤษฎีการจูงใจ (motivation theory) ที่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้มีอยู่ 2 ลักษณะ คือทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา (content models) และทฤษฎีการจูง ใจเชิงกระบวนการ (process models) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

11.1 ทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา (content models) เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่ ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน กล่าวคือเป็นทฤษฎีที่พยายามตอบคำถามว่ามีอะไรที่จะจูงใจคนให้ทำงาน ได้บ้าง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการหรือแรงขับ (needs/drives) ที่ผู้ปฏิบัติงานมีหรือต้องการได้รับ และต้องการอะไรมาก อะไรน้อย (วิโรจน์ สารัตนะ, 2553ก) ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวข้องดังนี้

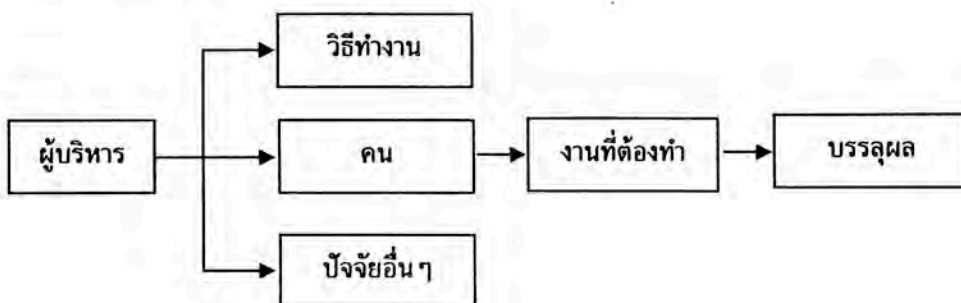
1) ทฤษฎีการจูงใจในยุควิทยาศาสตร์ เป็นยุคการจูงใจด้วยคำจูง เป็นยุคที่มุ่งงานเป็นหลักโดยถือว่างานและวิธีการทำงานเป็นหัวใจของการจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดสำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่างเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คนเป็น เพียงมนุษย์เศรษฐกิจที่มีเงินหรือรายได้เป็นสิ่งจูงใจ การจ่ายผลตอบแทนจะจ่ายให้ตามผลผลิต ใช้การปรับคน เข้ากับงาน ซึ่งงานนั้นได้กำหนดวิธีการเอาไว้แล้ว การจูงใจโดยมุ่งงานเป็นหลักดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การจูงใจโดยมุ่งงานเป็นหลัก

2) ทฤษฎีการจูงใจในยุควิทยาศาสตร์เชิงพฤติกรรม เน้นความมีมนุษยสัมพันธ์ มุ่งสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเป็นอิสระที่จะริเริ่มเพื่อการสร้างสรรค์ มีสิทธิ

เลือกวิธีการทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทในการพิจารณาปรับหรือจัดงานให้เหมาะสมหรือเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ยึดถือคนเป็นหลัก กล่าวคือ มองคนเป็นมนุษย์สังคมมากกว่าการเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ การมุ่งใจโดยมุ่งคนเป็นหลักดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การมุ่งใจโดยมุ่งคนเป็นหลัก

หลักการของทฤษฎีทั้งสองต่างมีส่วนถูกซึ่งการจะแยกใช้เพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งนั้นย่อมไม่ถูกต้อง แต่ควรใช้ควบคู่กัน กล่าวคือในทางปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องกำหนดข้อกำหนดและวิธีการทำงานขณะเดียวกันก็ต้องมีการมุ่งใจ เสริมแรง และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีทั้งสองจึงมีความถูกต้องในตัวเองไม่ได้ขัดแย้งกันแต่จะสนับสนุนซึ่งกันและกันจึงจะบังเกิดผลมากที่สุด (วิโรจน์ สารัตนะ, 2553ก) นอกจากนี้ทฤษฎีการมุ่งใจเชิงเนื้อหาที่นิยมนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์ในสังคมในปัจจุบัน ได้แก่

3) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow (Maslow's Hierachy of Needs) Maslow ชี้ให้เห็นว่าบุคคลมีความต้องการแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ได้แก่ 1) ความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการทางร่างกายและความอยู่รอด (physiological and survival needs) ต้องการปัจจัยทางกายภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย สภาพการทำงาน 2) ต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (safety and security needs) ในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ผลประโยชน์พิเศษที่ได้รับ การเพิ่มเงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน และต้องการโครงสร้าง กฎ ระเบียบที่ชัดเจน 3) ต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (love and belonging needs) จากบุคคลในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน กลุ่มทำงานที่เข้ากันได้ และความเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การได้รับได้ให้มีมิตรภาพและความมีน้ำใจ 4) ต้องการการยอมรับนับถือ มีฐานะทางสังคมและเกียรติศักดิ์ศรี (esteem or status needs) ได้รับการยอมรับในสถานภาพ มีความสำคัญในองค์กร ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อนหรือผู้บริหาร และ 5) ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตที่เรียกว่า ขั้นการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง (self-actualization needs) เป็นความต้องการใช้ความสามารถ ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ เป็นตัวของตนเองในการทำกิจกรรมต่างๆ ต้องการงานที่ท้าทาย ใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความก้าวหน้า มีความสำเร็จในงาน และประสบผลสำเร็จอย่างเต็มศักยภาพ บุคคลที่ได้รับการตอบสนองขั้นนี้เป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี ยอมรับธรรมชาติของตนและผู้อื่น มีชีวิตเรียบง่าย สนใจปัญหา และตัดสินใจโดยใช้ปัญหาเป็นศูนย์กลาง สามารถสิ้นสุดสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นอย่างมีคุณภาพ ต้องการความเป็นส่วนตัว มีความเป็นตัวของตัวเอง และมีเอกลักษณ์ของตนเอง แยกแยะสิ่งดีกับสิ่งไม่ดีได้ มีอารมณ์ขัน มีการสร้างสรรค์ ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการค้นพบและพัฒนาศักยภาพความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต

4) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ dual factors theory, motivation maintenance และ motivation-hygiene theory เป็นต้น โดยมีการกล่าวถึงปัจจัยในการจูงใจ 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfaction) หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่(หากขาดหายไปจะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ (no satisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction)) มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำอยู่ ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivational factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะสนองต่อความต้องการด้านจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น และลักษณะที่สองเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจหากขาดสิ่งเหล่านี้ไป (แต่เมื่อมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป็นแต่เพียงปัจจัยที่ต่ำจนไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานเท่านั้น) ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา (hygiene or maintenance factors) ได้แก่ นโยบายและการบริหารองค์การ การกำกับควบคุมบังคับบัญชา การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของการทำงาน และสถานภาพ เป็นต้น (Hoy & Miskel, 2005; Lunenburg & Ornstein, 2000; Owens, 1999)

5) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ (The Need to Achieve Theory) ของ McClelland เป็นทฤษฎีที่ McClelland เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์เชิงแข่งขันให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันที บุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว (Bartol et al., 1998) นอกจากนั้นบุคคลประเภทนี้ยังต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม บุคคลประเภทนี้จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ (Owens, 1999) Bartol et al. (1998) กล่าวว่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณร้อยละ 10 ขององค์การที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารพึงจัดสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ด้วยงานที่มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) แต่ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) ด้วยเช่นกัน (2) ความต้องการอำนาจ (need for power: nPow) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มี 2 ลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นส่วนตัวไม่ใช่เพื่อองค์การ บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์การถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบัน (institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ เป็นบุคคลที่พยายามหาอะไรทำเพื่อองค์การ อุทิศตนเพื่อองค์การ จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย และ (3) ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation: nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักแสดงออกโดยหวังจะได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังได้รับน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการของคนอื่น พยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายาม

เข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจโดยให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ของ McClelland ได้เสนอว่าบุคคลทั้ง 3 กลุ่มนี้ บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักทำอะไรเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือเพื่อองค์กร จึงอาจมีปัญหาในการทำงานร่วมกับคนอื่นและมักได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ส่วนบุคคลที่มีความต้องการอำนาจเชิงส่วนตัวสูงมักให้คนอื่นทำอะไรเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และบุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับคนอื่นสูงมักมีจุดอ่อนในการบริหาร คือ มักคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าการบรรลุจุดหมายขององค์กร (Bartol et al., 1998)

6) ทฤษฎี ERG (ERG Theory) ของ Alderfer ซึ่งนำพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบการจูงใจขึ้นใหม่ที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความต้องการอยู่รอด (E-existence) เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น หรือในองค์กรก็เป็นค่าจ้าง เงินตอบแทนพิเศษ ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดี และสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น (2) ความต้องการความสัมพันธ์ (R-relatedness) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์ และ (3) ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G - growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพ และความเติบโตก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป เป็นความต้องการความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ และการมีโอกาสสัมผัสผลงานใหม่หลายด้านมากขึ้น ทฤษฎี ERG มีสมมติฐานสำคัญ 3 ประการที่มีส่วนคล้ายและแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow ดังนี้ 1) หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อย ความต้องการเงินเดือนจะมีระดับสูง เป็นต้น 2) หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้วจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็จะต้องความยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น 3) หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัด ได้รับการตอบสนองน้อยจะส่งผลให้ความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น จากสมมติฐานนี้เห็นได้ว่าสองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่ประการที่สามแตกต่างกัน กล่าวคือ Maslow เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป แต่ Alderfer สามารถจะถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนองก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำกว่าทันที (วิโรจน์ สารรัตน์, 2553)

7) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y (Theory X-Theory Y) ของ Douglas McGregor แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง กล่าวคือ ทฤษฎี X มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าคนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส เนื่องจากคนไม่ชอบงานจึงต้องใช้อำนาจบังคับและควบคุม คนโดยทั่วไปชอบรับการสั่งการหรือควบคุมจากผู้ที่มีความอำนาจ ในขณะที่ ทฤษฎี Y มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าการทำงานถือเป็นธรรมชาติเหมือนเช่นการเล่นหรือการพักผ่อน การทำให้บรรลุจุดหมายขององค์กรถือเป็นรางวัลในความสำเร็จภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม และคนชอบแสวงหาความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มขึ้น

จากหลักการของทฤษฎีแรงจูงใจเชิงเนื้อหาทั้ง 5 ทฤษฎีดังกล่าวสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละทฤษฎี พบว่าความต้องการของบุคคลตั้งแต่ระดับพื้นฐาน คือ ต้องการทางร่างกายหรือการอยู่รอดของการดำรงชีวิตไปจนถึงความต้องการในระดับสูง คือ ความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตนั้นแสดงให้เห็นว่าการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด



ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การนั้นจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยจิตใจเหล่านี้ประกอบกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ทฤษฎีแรงจูงใจเชิงเนื้อหา

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow	ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland	ทฤษฎี ERG ของ Alderfer	ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor
-ความต้องการทางร่างกายและความอยู่รอด เช่น ปัจจัย 4 สภาพการทำงาน -ความต้องการความปลอดภัยมั่นคง เช่น การทำงานที่ปลอดภัยและมั่นคง เงินเดือนมั่นคง -ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เช่น การมีส่วนร่วม มิตรภาพ มีเพื่อนร่วมอาชีพ	- ปัจจัยบำรุงรักษา (hygienes) -สภาพการทำงาน -นโยบาย/การบริหารองค์การ -ความมั่นคง -ผลตอบแทน -ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล -การนิเทศงาน	- ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) - ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation)	- ความต้องการการอยู่รอด (E-existence) - ความต้องการความสัมพันธ์ (R-relatedness)	- ทฤษฎี X - ความต้องการระดับต่ำ -ความปลอดภัย -คำแนะนำ -การคาดโทษ -ชอบรับการสั่งการหรือควบคุมจากผู้ที่มีอำนาจ
-ความต้องการการยอมรับ นับถือ -ความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต	- ปัจจัยจูงใจ (motivators) -ความสำเร็จของงาน -การยอมรับ -การยกย่อง -สถานภาพ -ความก้าวหน้า -ความรับผิดชอบ	- ความต้องการอำนาจ (need for power) - ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement)	ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (G-growth)	- ทฤษฎี Y - ความต้องการระดับสูง -พอใจต่อคำชม -บรรลุผลสำเร็จของงาน -รับผิดชอบ -คิดสร้างสรรค์ -ควบคุมตนเองได้

ทั้งนี้ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ประกอบการพิจารณาใน 5 ลักษณะ ได้แก่

1) การจูงใจด้วยงาน (task motivation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบและก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม ผู้ปฏิบัติงานจะมีความภาคภูมิใจ กระตือรือร้น เกิดความพยายาม ทุ่เมเท และอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความรู้

ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข รูปแบบการจูงใจด้วยงาน ประกอบด้วย (1) ลักษณะเฉพาะของงาน (job specification) ลักษณะงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่น่าสนใจ แปลกใหม่ ท้าทาย มีโอกาสแห่งความสำเร็จของงาน ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ต้องการการตัดสินใจ อยู่ในความสนใจ และมีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (2) การมอบหมายงาน (job delegation) เป็นการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความสุขและความพอใจกับงานที่ได้รับ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความสามารถ ความชำนาญ ความต้องการ และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล ซึ่งหากมอบหมายงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับบุคคลแล้วย่อมสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานลงมือทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีความสุขในการทำงาน (3) รายละเอียดของงาน (job description) ผู้บริหารควรกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสะดวกในการทำงาน และสามารถประเมินงานได้อย่างชัดเจน (4) การเพิ่มพูนความรู้ (knowledge enrichment) ผู้บริหารนั้นควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรบรรยายพิเศษ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางหน่วยงานจัดขึ้น หรือการจัดประชุมเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (5) การชี้แจงผลงาน (job supervision) ผู้บริหารที่ดูแลติดตามการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดจะทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด การให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการทำงานของตนจะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจปฏิบัติงาน และสามารถปรับเปลี่ยนส่วนที่ยังบกพร่องให้ดีขึ้นได้ (6) ความก้าวหน้าในการทำงาน (job advancement) ผู้บริหารควรชี้แจงหรืออธิบายความก้าวหน้าในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การในการสนับสนุนให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีโอกาสดำเนินการในเรื่องการศึกษาต่อ การเดินทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลา ททุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ (7) การเน้นความสำคัญของงาน (task implement) นั่นคือ ผู้บริหารควรอธิบาย หรือชี้แจง หรือทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบว่าไม่ว่าจะเป็นงานในหน้าที่ใดทุกคนต่างมีความสำคัญต่อภาพพจน์และความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น หากงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งบกพร่องก็จะส่งผลกระทบต่อองค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงความสำคัญของงานในความรับผิดชอบของตนแล้วก็จะรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ (8) การแข่งขัน (contest) กล่าวคือ ผู้บริหารควรใช้ยุทธศาสตร์การแข่งขันเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานแข่งขันกับตนเอง และแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประกวดการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย การแข่งขันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรวมตัวกัน ระดมกำลังทำงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับและเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม และ(9) การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจสั่งการและการตัดสินใจในบางระดับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพราะจะเป็นแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (money incentives motivation) ผลตอบแทนที่เป็นเงินทุกรูปแบบ ต่างเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่อย่างกระตือรือร้น ด้วยเหตุที่เงินเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะใช้เพื่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน การจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรงทำให้ผู้ปฏิบัติงานกระตือรือร้น ตั้งใจ เสียสละ ททุ่มเท ทำงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น ผลตอบแทนที่เป็น

เงิน ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินค่าตอบแทนพิเศษ บำเหน็จบำนาญ ค่าล่วงเวลา และการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non-money incentives motivation) การตอบแทนการทำงานด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูง เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ต้องการอำนาจ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล ผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ (1) การยกย่อง (esteem) เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่องมากกว่าการตำหนิตะเยียน หรือการลงโทษ ด้วยเหตุที่การยกย่องทำให้เกิดกำลังใจ มีความรู้สึกที่ดี และเป็นสิ่งจูงใจบุคคลได้ดี ผู้บริหารอาจยกย่องผู้ปฏิบัติงานได้หลายลักษณะ เช่น การให้การชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัล การจัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี การประชาสัมพันธ์ผลงานในวารสาร หรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน เป็นต้น (2) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งควรจะได้รับ การสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก เป็นต้น (3) การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เช่น ให้โอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์การ การส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การเข้าร่วมการฝึกอบรม เป็นต้น (4) การให้ความมั่นคงและปลอดภัย (safety and security) ผู้บริหารควรให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากการทำงาน เป็นต้น และ(5) การให้ความใส่ใจ (care) ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจผู้ปฏิบัติงานทุกคนด้วยการพบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปลอบใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงคุณค่าและเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จากการได้รับการยอมรับซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งใจและอุทิศตนให้กับการทำงาน

4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (physical environment motivation) การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงานและขยันทำงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานมีส่วนจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ (1) เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (environment facilities) ได้แก่ ความสะดวกสบาย ความสะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีการจัดตกแต่งพอสมควร มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องสำหรับดื่มดื่มน้ำ ดื่มน้ำกาแฟในช่วงเวลาพัก เป็นต้น (2) มีความพร้อมในอุปกรณ์เครื่องใช้ (equipment) ภายในห้องทำงานควรมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ที่ใช้สำหรับอำนวยความสะดวกในการทำงาน และเป็นอุปกรณ์ที่อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน และ(3) บรรยากาศในที่ทำงาน (atmosphere) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความรักความสามัคคี มีการช่วยเหลือเกื้อกูล ยกย่องให้เกียรติและเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

5) การจูงใจด้วยสวัสดิการ (fringe benefit motivation) การให้สวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกพอใจ รู้สึกสะดวกสบาย และมีความมั่นคงปลอดภัย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจและเป็นสุขในการทำงาน สวัสดิการมีหลายลักษณะ ได้แก่ (1) การอำนวยความสะดวกทั่วไป (general facilities) เช่น การบริการด้านร้านอาหาร ร้านค้า การจัดรถรับส่ง เป็นต้น (2) การบริการด้านสุขภาพ (health care services) เช่น จัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดการบริหารเกี่ยวกับสุขภาพ มีการบริการด้านการออกกำลังกาย (3) การบริการด้านนันทนาการ (recreation services) เช่น มีสโมสร ที่เล่นกีฬา จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดทัศนศึกษา

เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ และคลายเครียดจากการทำงาน (4) การบริการด้านการศึกษา (education services) เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน จัดทำวารสารเผยแพร่ สื่อสารและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และ(5) จัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (socio-economical services) เช่น การประกันชีวิต การทำประกันสังคม การให้กู้ยืมเงินซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อ รวมทั้งจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

นอกจากการสร้างแรงจูงใจเชิงเนื้อหาแล้วการนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ประโยชน์นั้น จำเป็นต้องประกอบเข้ากับการใช้ทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบกันจึงจะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

11.2 ทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ (process models) เป็นทฤษฎีที่อธิบาย

กระบวนการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดของคนที่มีต่อการจูงใจว่าเป็นอย่างไร กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่มุ่งหาคำตอบว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทุ่มเทความพยายามให้กับการทำงานมากหรือน้อยระดับใดนั้นพวกเขาคิดกันอย่างไร มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยใดบ้าง เมื่อทราบกระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงานได้แล้วผู้นำหรือผู้บริหารก็จะสามารถจัดสถานการณ์ให้สอดคล้องกับกระบวนการคิดของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น จึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มศักยภาพได้ แตกต่างจากทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหาที่กล่าวถึงความต้องการหรือแรงขับว่ามีอะไรบ้างที่จะจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการซึ่งจะได้กล่าวถึงในที่นี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเป็นธรรม และทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย มีรายละเอียดดังนี้

1) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พัฒนาขึ้นโดย Vroom ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม (effort) กับการปฏิบัติงาน (performance) ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (outcome) และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ (valence) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP: effort -performance expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินถึงความสามารถ (ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่น ๆ ด้วย เช่น ทรัพยากรที่จะจัดหามาได้ เป็นต้น (2) ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (PO: performance-outcome expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับอะไรเป็นรางวัลตอบแทน ซึ่งรางวัลตอบแทนมี 2 ลักษณะ คือ รางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่ผู้อื่นมอบให้ เช่น เงินตอบแทนพิเศษ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตนเอง เช่น ความภูมิใจในความสำเร็จ บางกรณีอาจพิจารณาถึงผลลัพธ์ทางลบด้วย เช่น การสูญเสียเวลาว่าง การสูญเสียเวลาที่จะให้กับครอบครัวเมื่อต้องทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น เป็นต้น และ(3) ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลตอบแทน (V: valence) เป็นการประเมินว่ารางวัลตอบแทนนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด หากรางวัลตอบแทนนั้นมีความสำคัญมาก ความคาดหวังก็จะสูง ทั้งนี้ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยคุณค่าของผลลัพธ์ที่จะได้รับในทางลบได้เช่นกัน เช่น การสูญเสียเวลาส่วนตัว เป็นต้น (Owens, 1999)

การพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือไม่ นั้นจะพิจารณาในองค์ประกอบทั้ง 3 เป็นสูตรดังนี้ $(EP) \times (PO) \times (V) = \text{motivation}$ หากผลการประเมินหรือความคาดหวังในองค์ประกอบทั้ง 3 สูง แรงจูงใจก็จะสูงไปด้วย ดังสูตร $\text{high EP} \times \text{high PO} \times \text{high V} = \text{high motivation}$ หรือบางกรณีความคาดหวังในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งต่ำหรือมีค่าเป็นศูนย์ (zero) ก็

จะทำให้แรงจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์ด้วย ดังสูตร $\text{high EP} \times \text{high PO} \times \text{zero V} = \text{zero motivation}$ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นคุณค่าของรางวัลตอบแทนที่จะได้รับนั่นเอง ในทางปฏิบัติหากการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ในระดับไม่สูง แต่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติก็อาจมีการต่อรองเพื่อให้เพิ่มคุณค่าของรางวัลตอบแทน หรือเพิ่มแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายาม หรือการปฏิบัติงานให้มากขึ้น หรืออาจจะสร้างทางเลือกอื่นเพื่อการเปรียบเทียบได้

Porter and Lawler ได้ขยายความทฤษฎีดังกล่าวให้ชัดเจนมากขึ้นเป็น Expanded Expectancy-Theory Model ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจ (satisfaction) ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติงาน (performance) แต่ในทางตรงกันข้ามการปฏิบัติงาน(แต่ก็ไม่เสมอไป) สามารถจะนำไปสู่ความพึงพอใจได้ โดยผ่านกระบวนการของรางวัลที่คาดว่าจะได้รับ สมมุติว่า นาย ก ปฏิบัติงานได้ดี ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ดี มีความภูมิใจในผลงานที่ทำและมีความพึงพอใจเกิดขึ้น กรณีเช่นนี้ถือว่านาย ก มี ปฏิบัติงานสูงและความพึงพอใจสูง แต่สมมุติว่า นาย ข ปฏิบัติงานดี มีความภูมิใจในผลงานแต่ไม่ได้ผลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นค่าชมเชย เงินตอบแทนพิเศษ หรือการเลื่อนตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ถือว่า นาย ข มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำเพราะเขารู้สึกว่าไม่ได้รับรางวัลที่เหมาะสม เป็นลักษณะการปฏิบัติงานสูงแต่ความพึงพอใจต่ำ และสมมุติว่า นาย ค ปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อยแต่ได้รับเงินตอบแทนพิเศษ ตอนปลายปี กรณีเช่นนี้ถือว่า นาย ค มี ปฏิบัติงานต่ำแต่ความพึงพอใจสูง คำถามสำหรับผู้บริหารคืออย่างไรจึงจะทำให้เกิดกรณีแบบนี้ นาย ก ขึ้นได้ นั่นคือ ปฏิบัติงานสูงและความพึงพอใจสูง และบทบาทของผู้บริหารที่ควรคำนึงถึงสำหรับทฤษฎีนี้ก็คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถสูงขึ้น การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ การกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน การกำหนดจุดหมายการทำงานให้ท้าทายและสามารถบรรลุผลได้ และจัดให้มีรางวัลตอบแทนทั้งรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลตอบแทนภายนอกสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหาที่กล่าวถึงตอนต้นด้วยว่า คุณค่าของรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังจะได้รับนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553ก)

2) ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) พัฒนาโดย J. Stacy Adam

ทฤษฎีนี้เสนอแนวคิดที่ว่า สถานการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจคือความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นเมื่อเขาได้รับรู้ว่าสัดส่วนของปัจจัยป้อนเข้า (inputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) ที่เขาได้รับนั้นเท่าเทียมกับสัดส่วนของปัจจัยป้อนเข้ากับผลลัพธ์ของคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปรียบเทียบกับผู้อื่นขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละบุคคล เช่น กรณีการขึ้นเงินเดือน เขาอาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนในแผนกงานอื่น หรือในองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน และคำว่าปัจจัยป้อนเข้านี้อาจหมายถึงระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ ชั่วโมงการทำงาน และผลงาน ส่วนผลลัพธ์อาจหมายถึงเงินเดือน เงินตอบแทนพิเศษ ค่าชมเชย สวัสดิการ สภาพการทำงาน และการมอบหมายงาน เป็นต้น Adam ให้ทัศนะว่าบทบาทความเป็นธรรมมีผลต่อแรงจูงใจเนื่องจากบุคคลจะเปรียบเทียบปัจจัยป้อนเข้ากับผลลัพธ์ของตนกับบุคคลอื่นในการทำงาน แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับคนในตำแหน่งเดียวกัน มีความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน รวมทั้งมีประสบการณ์การทำงานที่เท่ากัน ตลอดจนความเป็นธรรมในสิทธิและการแบ่งผลประโยชน์ ด้วยเหตุที่ความเป็นธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานดังนั้นหากผู้บริหารขาดความยุติธรรม บริหารโดยใช้ระบบพรรคพวกทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมรู้สึกไม่พึงพอใจ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความแตกแยกและขาดความสามัคคีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารใช้ระบบบริหารที่มีความเป็นธรรมธรรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน นำมาซึ่งการให้ความร่วมมือกันทำงานและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การพิจารณาสัดส่วนปัจจัยป้อนเข้า: ผลลัพธ์ หรือเขียนแทนด้วย inputs: outcomes ของคนๆ หนึ่งกับของคนอื่นดังกล่าว เป็นการพิจารณาแบบอิงกลุ่มไม่ใช่การอิงเกณฑ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม (inequity) ได้ใน 3 กรณีดังต่อไปนี้ คือ (1) สัดส่วน inputs: outcomes ของตนสูงกว่าสัดส่วน inputs: outcomes ของคนอื่น (2) สัดส่วน inputs: outcomes ของตนต่ำกว่าสัดส่วน inputs: outcomes ของคนอื่น (3) สัดส่วน inputs: outcomes ของตนเท่ากับสัดส่วน inputs: outcomes ของคนอื่น จาก 3 กรณีดังกล่าวนี้ กรณีที่ 2 ถือได้ว่ามีผลต่อความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมมากกว่ากรณีอื่นอันจะนำไปสู่ความเครียด และนำไปสู่การขัดหรือลดความไม่เป็นธรรมลง กล่าวคือยิ่งผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมมากเท่าใด ความเครียดและความพยายามที่จะลดความไม่เป็นธรรมนั้นก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น ลาออกจากงาน กระทำต่อคนอื่น หรือเปลี่ยน inputs หรือ outcomes ของตน หรือแม้กระทั่งการบิดเบือน inputs หรือ outcomes เป็นต้น ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่า ควรส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจถึงการรับรู้ที่เป็นธรรมของพวกเขา ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง “กฎ” (rules) ที่ใช้ในการพิจารณาให้รางวัลตอบแทน และเชื่อมโยงไปถึงทฤษฎีความคาดหวังดังที่กล่าวมาแล้วโดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกับผลลัพธ์ และต้องไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าถูกโกง เนื่องจากจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม (Luthans, 1998)

3) ทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (Goal-Setting Theory) ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้คือ Locke and Latham โดยทั้ง 2 เสนอความคิดว่าการกำหนดจุดหมายเพื่อบอกทิศทางการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานที่สำคัญประการหนึ่ง โดยความสำเร็จของการกำหนดจุดหมายเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับจุดหมายที่กำหนดนั้นว่ามีคุณลักษณะที่เหมาะสมเพียงใด กล่าวคือ ความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ความท้าทาย ความสามารถทำให้บรรลุผลได้ ความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร และกำหนดเวลาแห่งความสำเร็จ ทฤษฎีการกำหนดจุดหมายอธิบายว่าผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถกำหนดจุดหมายในการกระทำของตนให้ชัดเจน ด้วยเหตุที่จุดหมายเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะใช้วิธีการใด ๆ ในการพัฒนา (Hoy & Miskel, 2005) หัวใจสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การให้คุณค่าและการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของการกระทำของบุคคลที่สัมพันธ์กับจุดหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกระทำของบุคคลจึงเป็นไปในวิถีที่จะนำไปสู่จุดหมาย จุดหมายจึงเป็นเสมือนสื่อกลางประสานความปรารถนา ค่านิยม การตัดสินใจกับลักษณะงานเป็นพลังของผู้ปฏิบัติงานที่จะปรากฏผลเป็นระดับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับจุดหมาย (Locke & Latham, 1990) ทั้งนี้ Hoy and Miskel (2005) กล่าวว่า การกำหนดจุดหมายเป็นการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายหรือกำหนดเกณฑ์ในการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการกระทำอย่างชัดเจน และยังใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่บุคคลกระทำจริงทั้งทางด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านอื่นๆ กับเกณฑ์มาตรฐานหรือพฤติกรรมเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่า พฤติกรรมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นใด ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการแสดงปฏิกิริยาต่อตนเองทั้งทางบวกและทางลบต่อไป การกำหนดจุดหมายในการกระทำพฤติกรรมให้มีประสิทธิภาพและสะดวกต่อการตัดสินใจหรือประเมินพฤติกรรมตนเองนั้นควรกำหนดจุดหมายให้มีลักษณะ ดังนี้ (1) ควรเป็นจุดหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง นั่นคือบุคคลจะกำหนดจุดหมายในการกระทำพฤติกรรมที่เจาะจงชัดเจนลงไปว่าเขาจะต้องทำพฤติกรรมอย่างไรหรือเท่าใด การกำหนดจุดหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงชัดเจนจะส่งเสริมการกระทำ โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อให้การกระทำนั้นประสบความสำเร็จ และเมื่อประสบความสำเร็จบุคคลจะมีความพึงพอใจในตนเอง การกำหนดจุดหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงจะทำให้บุคคลสามารถประเมินการกระทำของตนเองได้ถูกต้องและสะดวกกว่าการกำหนดจุดหมายแบบทั่วไป (2) ควรเป็นจุดหมายที่มีลักษณะท้าทาย กล่าวคือการกำหนดจุดหมายที่มีลักษณะท้าทาย

จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลใช้ความพยายามในการกระทำพฤติกรรมให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้การกระทำนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การกำหนดจุดหมายที่มีลักษณะท้าทายจะทำให้บุคคลใช้ความพยายามและความพึงพอใจในตนเองเมื่อประสบความสำเร็จมากกว่าการกำหนดจุดหมายที่ง่าย ๆ (3) ควรเป็นจุดหมายที่ระบุแน่ชัดเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งและมีทิศทางในการกระทำที่แน่นอนโดยไม่มีทางเลือกได้หลายทาง (4) ควรเป็นจุดหมายระยะสั้น ด้วยเหตุที่การกำหนดจุดหมายระยะสั้นในการกระทำพฤติกรรมจะมีผลต่อแรงจูงใจ และความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเองมากกว่าจุดหมายระยะยาว เนื่องจากการกำหนดจุดหมายระยะสั้นจะทำให้บุคคลพบกับความสำเร็จที่ตั้งไว้ง่ายและรวดเร็ว และเมื่อบุคคลประสบความสำเร็จในจุดหมายที่ตั้งไว้ บุคคลก็จะมี ความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลพยายามกระทำพฤติกรรมให้บรรลุจุดหมายระยะยาวเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การกำหนดจุดหมายระยะสั้นจะมีอิทธิพลต่อการกระทำพฤติกรรมมากสำหรับผู้ที่ต้องการผลการกระทำที่รวดเร็ว และ(5) ควรเป็นจุดหมายที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและสามารถปฏิบัติได้

สอดคล้องกับ Scott (1994) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของจุดหมายและสภาวะที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติ ได้แก่ (1) จุดหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้ดีกว่าจุดหมายที่คลุมเครือ (2) จุดหมายที่ยากที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจและตั้งใจปฏิบัติดีกว่าจุดหมายที่ง่าย (3) จุดหมายที่ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนดจะส่งผลให้การปฏิบัติบรรลุผลความสำเร็จดีกว่าจุดหมายที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนกำหนด (4) การได้รับข้อมูลย้อนกลับในเรื่องการบรรลุจุดหมายการทำงานที่กำหนดจะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน (5) จุดหมายที่ดีต้องกำหนดระยะเวลาของการบรรลุผลความสำเร็จและสามารถวัดได้ (6) การที่ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าและมีความผูกพัน ทุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับจุดหมายที่กำหนดจะเสริมสร้างพลังอำนาจให้การปฏิบัติเป็นไปได้ด้วยดี (7) การได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติ จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจให้บรรลุจุดหมายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (8) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองทำให้บุคคลมีโอกาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติสู่จุดหมายที่กำหนด และ(9) ความตระหนักในหน้าที่ ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การช่วยกันขจัดอุปสรรคปัญหาและมียุทธศาสตร์การทำงาน เป็นสิ่งส่งเสริมการบรรลุผลความสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนด

การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดหมายขององค์การจะทำให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมมากขึ้นโดยบุคคลมีแนวโน้มที่จะใช้ความพยายามในการกระทำเพื่อให้การกระทำนั้นบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ และทำให้เกิดจุดหมายที่ดีกว่าเดิมซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคล การกำหนดจุดหมายมี 2 วิธี คือ 1) การกำหนดจุดหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการกระทำด้วยตนเองซึ่งการกำหนดจุดหมายด้วยตนเองมีข้อดี คือทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นผู้กระทำและเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจ และพยายามกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ Bandura (1986) ได้ศึกษาผลของการกำหนดจุดหมายด้วยตนเองพบว่าทำให้บุคคลทราบถึงเป้าหมายของตนเอง และเขาจะมีความพยายามกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นและความพึงพอใจในตนเองเมื่อกระทำพฤติกรรมได้สำเร็จ แต่การกำหนดจุดหมายด้วยตนเองนั้นบุคคลอาจกำหนดจุดหมายได้ไม่เหมาะสมกับระดับความสามารถที่แท้จริงของตนก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความล้มเหลวที่บุคคลได้รับการกระทำพฤติกรรมนั้น และ2) การกำหนดจุดหมายโดยบุคคลอื่น หมายถึง การที่บุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคคล ซึ่งการกำหนดจุดหมายโดยบุคคลอื่นมีข้อดีตรงที่ว่าอาจช่วยแก้ไขปัญหที่บุคคลไม่สามารถกำหนดจุดหมายด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถกำหนดจุดหมายได้เหมาะสมกับความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย (goal commitment) ยังเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจูงใจให้คน

ปฏิบัติงาน ตามคำอธิบายในทฤษฎีความคาดหวังดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานได้นั้น คนจะมีระบบความคิดของตนเอง โดยมีความคาดหวังระหว่าง E-P ว่าตนสามารถจะทำงานบรรลุจุดหมายได้หรือไม่? ความคาดหวังระหว่าง P-O ว่าถ้าตนทำงานสำเร็จนั้น ตนจะได้รับรางวัลตอบแทนหรือไม่? และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล ว่ารางวัลที่จะได้รับมีคุณค่าต่อตนเองเพียงใด? หากสูตรความคาดหวังดังกล่าวสูงทุกองค์ประกอบ แรงจูงใจในการทำงานก็จะสูงตามไปด้วย ในทำนองเดียวกันหากบุคคลมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุจุดหมาย มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุผลสำเร็จกับรางวัลที่จะได้รับและเห็นคุณค่าของรางวัลนั้นแล้วก็จะมีความแรงจูงใจในการทำงานสูงด้วยเช่นกันดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังกับทฤษฎีการกำหนดจุดหมายจึงอาจใช้อธิบายขยายความซึ่งกันและกันได้ (Bartol et al., 1998)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีแนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับในคุณค่าและความสามารถของบุคคลตามหลักการแห่งความเป็นประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ การปฏิรูป การบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักความสามารถ หลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การกำหนดตนเอง รวมทั้งแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ประกอบกับการใช้ทฤษฎีการจูงใจทั้งที่เป็นการจูงใจเชิงเนื้อหาและการจูงใจเชิงกระบวนการ โดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าบุคคลนั้นต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จของงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจในตนเอง การพัฒนาตนเองและการกำหนดจุดหมายในการทำงานด้วยตนเองซึ่งเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการในระดับสูงของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จและการยอมรับในตนเอง

จากแนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเหล่านี้ได้มีนักวิชาการและผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการนำแนวความคิดพื้นฐานที่มีอยู่ไปสู่ภาคปฏิบัติของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยได้นำเสนอในประเด็นเกี่ยวกับประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ประกอบกับการนำเสนอ ปัจจัยพื้นฐาน และหลักในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู รวมถึงนำเสนอรูปแบบกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังจะกล่าวถึงตามลำดับในตอนที 4 ดังนี้

ตอนที่ 4 แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอไว้อย่างหลากหลายนั้นผู้วิจัยจะได้นำเสนอในหัวข้อประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ปัจจัยพื้นฐาน และหลักในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู รวมทั้งรูปแบบ กระบวนการ และผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังจะกล่าวถึงตามลำดับ ดังนี้

1. ประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ประเภทหนึ่งคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง (structural empowerment) เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้นำในองค์การหรือผู้บังคับบัญชาให้อำนาจจากตำแหน่งในองค์การแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการกระจายความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยมอบหมายงานที่ทำทาสความสามารถ ให้โอกาสการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและให้อิสระในการตัดสินใจ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของความคิด มีความภาคภูมิใจที่สามารถควบคุมงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองจนเกิดผลสำเร็จของงาน Kanter อธิบาย

ว่า อำนาจเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ อำนาจในตัวบุคคลมาจาก 2 แหล่ง คือ (1) อำนาจที่เป็นทางการ หมายถึง อำนาจจากอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงานในองค์การซึ่งทำให้บุคคลมีอำนาจจัดสรรทรัพยากร ให้ข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนช่วยเหลือ และส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (2) อำนาจที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง อำนาจจากสังคมที่เกิดขึ้นจากการสร้างสัมพันธภาพและสร้างเครือข่ายกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน การสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลในแวดวงวิชาชีพ รวมทั้งบุคคลภายนอกองค์การและบุคคลในสังคม ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Kanter, 1977)

อีกประเภทหนึ่งคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ (psychological empowerment) ซึ่ง Conger and Kanungo (1988) อธิบายว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการจูงใจในการทำงานและการรับรู้ความสามารถของตนเพื่อนำไปสู่คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานด้วยความริเริ่มสร้างสรรค์ และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (วันชัย ธรรมสังการ; 2545) ต่อมา Thomas and Velthouse (1990) ได้เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ สาระสำคัญของแนวคิดไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติใดมิติหนึ่ง พร้อมกับให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจที่กว้างขึ้นว่าเป็นการเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นผลรวมของการรับรู้ ที่เขาเรียกว่า การวัดประเมินงานของบุคคล ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นการจัดการในบทบาทการทำงานของบุคคลนั้น โดย Thomas and Velthouse ระบุว่าประเภทของแรงจูงใจที่เป็นผลมาจากการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เรียกว่าการวัดประเมินงานนั้น เป็นการรู้คิดของบุคคลที่มีต่องานใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผลกระทบ เป็นการตระหนักถึงระดับของการมีอิทธิพลหรือความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นอิทธิตด้านการบริหาร กลวิธี หรือด้านกระบวนการของบุคคล (2) ด้านศักยภาพ เป็นลักษณะของการเชื่อมั่นในตนเองว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (3) ด้านคุณค่าหรือความหมาย เป็นการประเมินว่างานที่ตนทำอยู่นั้นมีความสำคัญ มีคุณค่า หรือมีความหมายมากน้อยเพียงใด โดยเป็นการตัดสินใจของคนที่มีต่อคุณค่าหรือความหมายของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่รับผิดชอบว่ามีความสัมพันธ์สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนความประพฤติของตนเองหรือไม่ ส่งผลต่อการใส่ใจต่องานที่ทำ และ (4) ด้านความมีอิสระในการตัดสินใจ เป็นการประเมินว่างานที่ตนทำอยู่นั้นตนมีโอกาสมิหรือมีอิสระที่จะริเริ่ม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงด้านวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน หรือการตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือไม่ ซึ่งการวัดประเมินงานทั้ง 4 ด้านนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ การแสดงออกในรูปแบบของความขยัน มีใจจดจ่อในงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการเผชิญปัญหา และยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างและการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้อำนาจจากผู้ที่ให้อำนาจตามตำแหน่งในองค์การแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นทั้งอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความสำคัญกับแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน

การดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บรรลุจุดหมายทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การนั้นจำเป็นต้องดำเนินไปอย่างมีทิศทาง โดยต้องประกอบกับการมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานและหลักในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด

2. ปัจจัยพื้นฐาน และหลักในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อหนุนเสริมบุคคลให้พัฒนาจิตสำนึกหรือการตระหนักถึงต้นตอของปัญหาและพร้อมที่จะกระทำตามจิตสำนึก โดย Gibson (1991) ได้เสนอข้อพึงระลึกเกี่ยวกับการนำแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ในองค์กร ประกอบด้วย

1) การเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถอธิบายได้ทั้งในลักษณะของกระบวนการหรือในลักษณะของผลลัพธ์อย่างช้าๆ และสะท้อนในลักษณะของคุณภาพ การเสริมสร้างพลังอำนาจมีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรมซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า (1) เป็นกระบวนการที่คน องค์กร และชุมชน สามารถควบคุมชีวิตและความเป็นอยู่ของตนเอง และ(2) เป็นการแสดงออกหรือความเป็นไปได้ของการเพิ่มขึ้นหรือการได้รับโอกาส ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงไม่สามารถอธิบายได้ในความหมายเดียวๆ แต่จะต้องอธิบายเชื่อมโยงกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง 2) เป็นแนวความคิดที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีความหมายไม่ใช่เพียงแค่เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับบุคคลหรือการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเท่านั้นแต่ต้องมีการผสมผสานแบ่งปันทรัพยากร ร่วมแรงร่วมใจนำไปสู่ความเข้มแข็ง ต้องประนีประนอมระหว่างบุคคลกับสังคม จำเป็นต้องใช้วิธีการเชิงระบบ (system approach) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับมิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 3) มุ่งแก้ปัญหา มากกว่าหาปัญหา เพราะเป็นการทำให้บุคคลเข้มแข็ง มีสิทธิ มีความสามารถมากกว่าการหาจุดบกพร่องหรือหาความต้องการ การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นการเสริมแรงในทางบวก 4) เป็นแนวความคิดที่มีความเคลื่อนไหวและอาจใช้อธิบายถึงแนวความคิดความเป็นประชาธิปไตยและเป็นกระบวนการตัดสินใจทางสังคม 5) มีลักษณะของความเป็นเหตุเป็นผล ทั้งนี้มุ่งพัฒนาอำนาจของบุคคล ครอบคลุม ชุมชนให้มีอำนาจเพิ่มขึ้นสามารถนำมาใช้แก้ไขและป้องกันความขัดแย้ง และ 6) เป็นการพัฒนาความรู้สึกที่เป็นไปได้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ต้องใช้เวลา และพัฒนาให้เกิดทักษะการมีส่วนร่วมและความเข้าใจด้านนโยบายซึ่งอธิบายได้เป็น 4 ระยะ คือ (1) ระยะเริ่มต้น (entry phase) เป็นระยะการวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมระดับบุคคล (2) ระยะต่อเนื่อง (advance phase) เป็นช่วงของการร่วมแรงร่วมใจและร่วมกันแก้ปัญหา (3) ระยะของการประสานความร่วมมือ (incorporation phase) เป็นช่วงของการดำเนินกิจกรรมเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคทั้งในส่วนที่เป็นปัญหส่วนบุคคล องค์กร ผู้นำ และการพัฒนาทักษะเพื่อความอยู่รอด และ (4)ระยะของการสร้างพันธสัญญาหรือความผูกพัน (commitment phase) เป็นช่วงของการผสมผสานระหว่างบุคคลเข้ากับโครงสร้าง ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูให้มีประสิทธิผลนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานและหลักในการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ปัจจัยพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นแนวความคิดที่เกิดจากการประยุกต์ใช้แนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ กันในแต่ละสถานการณ์ของแต่ละองค์กร (McShane & Glinow, 2000) ปัจจัยพื้นฐานมีความสำคัญทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาและระบุปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูไว้ต่าง ๆ กันในแต่ละด้านดังนี้ Gutierrez et al. (1998) เสนอว่าเมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้งองค์การพบว่าปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูแบ่งได้เป็น 6 ด้าน ได้แก่

1) ด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และบรรยากาศ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ครูมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความไว้วางใจ (trust) เป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นระหว่างกันว่าทุกคนมีความเต็มใจและมีความสามารถในการที่จะดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวครู ซึ่งบรรยากาศของความไว้วางใจเป็นบรรยากาศ

การทำงานที่เปิดเผย จริงใจ เป็นมิตร และที่สำคัญคือความไว้วางใจสามารถที่จะส่งผลให้เกิดการร่วมมือ และการเกาะเกี่ยวกันและความผูกพันกันในองค์กรซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ได้ด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสม สนับสนุนให้มีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่มีประสิทธิผล (effectiveness informations) กล่าวคือ เป็นการให้ข้อมูลแก่ครูเกี่ยวกับการตัดสินใจ แผนงาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่ง Ellis (1999) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ที่องค์การสามารถจัดการสภาพแวดล้อมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ได้แสดงออกซึ่งความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถในการทำงานอย่างเต็มกำลังได้หรือไม่ ขณะเดียวกันหน้าที่ความรับผิดชอบที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานควรพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมกับบุคคล เวลาและสถานการณ์ นอกจากนี้ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการประนีประนอม ปรีกษาหรือ มีน้ำใจ เสียสละ พร้อมจะช่วยเหลือกันในด้านต่างๆ โดยเฉพาะองค์การทางการศึกษาต้องมีอิสระ มีอำนาจการตัดสินใจได้มากขึ้น ครูต้องเป็นผู้นำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน การกำหนดนโยบายและรับผิดชอบการปฏิบัติต่างๆ และร่วมมือกันสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการพัฒนาอำนาจของผู้ปฏิบัติงานและองค์การ (Owens, 1999; Sullivan, 1998)

2) ด้านบทบาทอำนาจหน้าที่ ครูต้องทำงานด้วยความยืดหยุ่น ทำงานได้หลายบทบาทหน้าที่ ทั้งให้การศึกษา เผยแพร่วิทยาการ ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ ติดต่อเจรจาประนีประนอมและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการตัดสินใจ

3) ด้านการสนับสนุนช่วยเหลือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นครูต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทั้งจากฝ่ายบริหาร จากองค์การทางสังคม และสิ่งที่สำคัญคือครูต้องมีความเพียรพยายามในการช่วยเหลือตนเอง มีกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (group learning process) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันโดยอาศัยช่องทางต่างๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี พิธีกรรม แบบแผน ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม วิถีชีวิต และเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพึ่งตนเอง โดยการที่กลุ่มได้เรียนรู้แง่มุมต่างๆ ในการพัฒนา เช่น การวางแผน การตัดสินใจ และการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉพาะในการแก้ปัญหาร่วมกันซึ่งเทคนิคหรือเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมกลุ่มเฉพาะ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม รวมถึงการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้จะก่อให้เกิดปัญญาและศักยภาพการสร้างทีมงาน (team building) ซึ่งเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำกิจกรรมในงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน ซึ่งการทำงานในลักษณะดังกล่าวมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (interdependent) คือ การที่สมาชิกแต่ละคนทำประโยชน์ให้กับกลุ่ม (2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (share responsibility) หมายถึง สมาชิกของทีมทุกคนต้องเข้าร่วมรับผิดชอบต่อจุดหมายและเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าที่จะขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้นำเท่านั้น และ (3) ผลลัพธ์ (outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมกันทำงานของกลุ่มทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งรวมไปถึงการมีเวลาและมีทุนสนับสนุนก็ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Braderson, 1997)

4) ด้านครู การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องคำนึงถึงองค์รวมของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจให้ประสานสัมพันธ์กับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความรู้ ประสบการณ์ อำนาจหน้าที่ของครู ความผูกพันต่อองค์การซึ่งเป็นความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของปัจเจกบุคคลต่อการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การและแสดงออก 3 ประการ คือ (1) เชื้อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย

ตลอดจนค่านิยมขององค์กร (2) เต็มใจใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน และ (3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงาน และคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้การที่บุคคลจะผูกพันต่อองค์กรหรือชุมชนนั้นเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆหลายปัจจัย ได้แก่ การให้เกียรติ การยอมรับนับถือ การให้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และการตระหนักต่อองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ Chally (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยระดับบุคคลที่มีผลต่อความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจภายในตนเอง ประกอบด้วย (1) การมีแนวความคิดเกี่ยวกับตนเองเชิงบวก โดยเชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า (2) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆที่ทำให้เกิดประโยชน์ได้ (3) การมีทรัพยากรหรือแหล่งทรัพยากรที่เอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และ (4) การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึง เป็นผู้สนใจใฝ่รู้ ติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับ Gibson (1991) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคลนั้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอกบุคคล ดังนี้ (1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความเชื่อ (beliefs) ค่านิยม (values) ประสบการณ์ (experience) และเป้าหมายของตนเอง (determination) ปัจจัยภายในเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างสูงในการช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ มั่นใจในความสามารถของตนเองว่าจะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และ (2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคมที่บุคคลได้รับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น รูปแบบขององค์กร ทรัพยากร การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น Braderson (1997) กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วย (1) ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในด้านต่างๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญ มีอิสระในการทำงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่และรักที่จะทำงาน (2) การอดทนรอคอยสำหรับสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีคุณธรรมจริยธรรม และความไว้วางใจกันและกัน และ (3) มีความถูกต้อง ชอบธรรม และความรู้สึกเป็นเจ้าของ นั่นคือ ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง ชอบธรรม ทุ่มเทเวลาความรู้ ทักษะความชำนาญให้กับการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ

5) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นครูต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ครูและผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนควรมีเวลาสำหรับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันร่วมกันสร้างเสริมและแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำในการทำงาน มีการประสานความร่วมมือ (collaborative) เป็นการประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆทั้งในและนอกองค์กรเพื่อขยายแวดวงผู้เกี่ยวข้องให้มากขึ้น มีการขยายกิจกรรม ขยายการช่วยเหลือเกื้อกูล ขยายแหล่งความรู้ ความคิด และประสบการณ์ให้กว้างขวางขึ้น ขยายทรัพยากรด้านวัตถุปัจจัยให้มากขึ้น รวมทั้งขยายความรับผิดชอบ การจัดวางความสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์กรเป็นการประสานความหลากหลายโดยใช้กลไก วิธีการ เทคนิคหรือกิจกรรมต่างๆเพื่อประสานคนประสานกลุ่ม ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความสมดุล เช่น ความสมดุลระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติ ความสมดุลระหว่างการริเริ่มของบุคคลกับมติของกลุ่ม และความสมดุลระหว่างผู้นำกับสมาชิก สำหรับการจัดการที่เหมาะสม ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร หรือการจัดกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

6) ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู โดยผู้บริหารต้องเปิดเผย จริงใจ ไม่ให้มีสภาพของการมีกำแพงกันกลางระหว่างผู้บริหารกับครู ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างความพึงพอใจในงานและสร้างแรงจูงใจ รับฟังการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสภาวะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการจากฝ่ายบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ (1) ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในด้านทรัพยากรและเวลา (2) สร้างความไว้วางใจในกันและกัน สร้างความ

เต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและแก้ไขปัญหาคู่สมรภูมิร่วมกัน (3) สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะทางเทคนิคการปฏิบัติและการจัดการงานในหน้าที่ (4) ให้โอกาสในการเลือกดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ และ(5) มีหน่วยช่วยเหลือสนับสนุนในสภาวะที่ต้องเผชิญกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง (Gordon, 1999)

Hawks (1992) ได้เสนอหลักการสำหรับผู้บริหารที่จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจประสบผลสำเร็จดังนี้ (1) ผู้บริหารต้องมีความจริงจังและมุ่งมั่นเต็มที่ในอันที่จะทำให้คำมั่นสัญญาในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยการแสดงออกทั้งด้วยคำพูดและการกระทำถึงการให้อำนาจที่แท้จริง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องมีพันธสัญญาและความผูกพัน (2) ต้องมีการตกลงร่วมกันในกระบวนการระหว่างผู้เสริมสร้างและได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยควรมีหลาย ๆ ทางเลือกให้กับผู้รับเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีความสมัครใจมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการกำหนดจุดหมายที่ชัดเจน (3) เป้าหมายของกระบวนการควรมุ่งที่จะให้บรรลุจุดหมายมากกว่าการควบคุมหรือการทำตามกฎเกณฑ์ (4) การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจมีทั้งจุดอ่อนจุดแข็งซึ่งมีทั้งประโยชน์และโทษ และต้องมีการประเมินผลที่เหมาะสม (5) ต้องการสร้างใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน (establish mutual trust) ด้วยการให้ความรู้ ข้อมูล นั่นคือ ผู้บริหารต้องเปิดเผยจริงใจและส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเข้าถึงทรัพยากรและการปรับเปลี่ยนระบบการตอบแทนมีความเหมาะสม (6) ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับกลางซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร และผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถทั้งในเรื่องของทักษะมนุษยสัมพันธ์ และการแก้ปัญหา และให้อิสระในการทำงาน (7) กลุ่มและชุมชนต้องมีความตระหนักหรือจิตสำนึกในตนเองและต่อกลุ่ม โดยมีการยอมรับในความแตกต่างในกลุ่มย่อยและมีการร่วมแรงร่วมใจ (collaboration) (8) มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมและมีความปรองดองกัน มีการตัดสินใจที่เหมาะสม มีการจัดวางความสัมพันธ์ และมีความชัดเจนในบทบาท และ(9) มีการปฏิบัติ (action) และสอดแทรกกิจกรรม (intervene)

จากการศึกษาของ Short and Greer (1997) พบว่าสิ่งที่ครูต้องการให้ผู้บริหารกระทำเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ได้แก่ ทำให้ครูเข้าใจในกรอบและความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้ครูมีประสบการณ์ ลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู พัฒนาการร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาทักษะการจัดการกับความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในสถานศึกษา รวมทั้งให้ครูได้ควบคุมงานในหน้าที่ที่ครูต้องการ จากการศึกษาของ Day (1999) พบข้อมูลที่แสดงว่าการกระทำของผู้บริหารที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เชื่อมมั่นในอำนาจของผู้ปฏิบัติงานและให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสใช้อำนาจนั้น สร้างศรัทธาให้กันและกัน ให้การปกป้องช่วยเหลือ สร้างความรักในศักดิ์ศรีและการเสียสละ สร้างความสมานฉันท์ร่วมกันทำงาน สร้างผลงานที่มีคุณค่า ให้โอกาสกับความมั่นใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ให้ผู้ปฏิบัติงานทำในสิ่งที่ป็นจริงได้ ไม่จำเป็นต้องดีที่สุดใน ส่งเสริมภาวะผู้นำ ให้โอกาสแสดงออกในความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์การทำงาน ให้โอกาสตรวจสอบ ประเมินการทำงานด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระและมีกระบวนการควบคุมตนเอง

ผลการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของ Mouly, Smith and Sankaran (1999) พบว่าปัจจัยและสภาวะแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย ส่วนแรกคือปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ (1) การมีเป้าหมายของงานและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (2) ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายรับรู้ภารกิจที่ชัดเจน เข้าใจการทำงานตรงกัน (3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (4) มีระดับการบังคับบัญชาสั้นกระชับ (5) ฝ่ายบริหารสนับสนุนปัจจัยการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำในการ

ทำงานและการแก้ปัญหา (6) ให้การฝึกอบรมทักษะความสามารถ และมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและทั่วถึง ในคำสั่งปฏิบัติต่าง ๆ (7) การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเป็นไปอย่างเหมาะสม (8) มีข้อมูลย้อนกลับอย่างเพียงพอ (9) ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือไว้วางใจ ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน เปิดเผยจริงใจและตระหนัก ในความสำคัญของส่วนร่วม และ(10) ผู้ปฏิบัติงานศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา เรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการ ทำงาน และมองการณ์ไกลถึงอนาคตทั้งในส่วนบุคคลและองค์การ ส่วนที่สองคือสภาวะแวดล้อมที่ช่วย เสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) สภาพการปฏิบัติงานที่ทีมงานมีความมุ่งมั่นก้าวไปข้างหน้า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่การงานของ ผู้ปฏิบัติงานชัดเจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (2) บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังใน การทำงาน สามารถคิดวิเคราะห์ มีประสบการณ์ มีความเต็มใจ เพียรพยายาม ตั้งใจทำงาน และ(3) ความสัมพันธ์ภายในองค์การและระหว่างองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ระดับความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานระหว่างองค์การ เป็นต้น และBlase and Blase (2001) กล่าวถึงปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งมีความเกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับ องค์การ ประกอบด้วย เป้าหมายของสถานศึกษาที่มีความชัดเจนและบุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจและเห็นพ้องต้องกัน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของครูที่ชัดเจน มีการสนับสนุนการพัฒนาทีมงานและปฏิบัติใน สิ่งที่ครูได้ตัดสินใจ การมีเวลาสำหรับพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศการทำงานมีการ ยอมรับและให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานของครูรวมถึงคุณธรรม และความสำนึกในภาระหน้าที่ของครู

การศึกษาวิจัยของนักการศึกษาไทยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูแม้จะมี ไม่มากนักแต่จากการศึกษาพบว่า ประวิต เอรารวรรณ์ (2539) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยใช้ การวิจัยแบบสนทนากลุ่มในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีเงื่อนไขขององค์การและปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจของครู ดังนี้ (1) เงื่อนไขขององค์การ ในบริบทของโรงเรียนจะมีเงื่อนไขขององค์การที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ที่จะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงในลักษณะการปรับปรุงพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย (1.1) ผู้บริหาร ซึ่งต้องมีลักษณะเป็น นักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครู มีภาวะผู้นำในการปรับปรุงและ พัฒนา มีความยืดหยุ่นในการบริหาร และรู้จักใช้ยุทธศาสตร์ในการพลิกสภาวะการณ์ปัญหาที่รุนแรงให้เป็นโอกาส ในการพัฒนาองค์การ (1.2) ระบบการสนับสนุนจากภายนอก นั่นคือ การร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียน หน่วยงานภายนอก และชุมชน และ(1.3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยชุมชนควรเข้ามามีส่วน ร่วมในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของโรงเรียน (2) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครูและให้สิ่งเหล่านั้นเข้าไปในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ คือ อิสระในการทำงาน ให้ครูได้คิด และลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างสมัครใจ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ให้มีความสำคัญกับทุกคนอย่าง เท่าเทียม การมีส่วนร่วมในการควบคุมสิ่งที่มีผลต่อครูและในงานที่ครูรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงานมี การใช้นวัตกรรมใหม่ๆที่อำนวยความสะดวกให้ครู สร้างและทำงานเป็นทีมในระดับสายชั้นและโครงการต่าง ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์และสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การยกย่องยอมรับจากผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงานในงานที่ครูปฏิบัติ ขวัญกำลังใจและรางวัลในผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน โอกาสในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ การให้เกียรติและไว้วางใจในบทบาทและการทำงานจากผู้บริหาร และผู้บริหารและครูร่วมกันยอมรับความผิดพลาดหากเกิดขึ้นจากหน้าที่รับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความเกี่ยวข้องกับ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ กล่าวคือในระดับบุคคลเป็นคุณลักษณะของครู ได้แก่ ความมุ่งมั่น

ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานของครู ระดับกลุ่มแสดงออกในลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และระดับองค์การเกี่ยวข้องกับโครงสร้างวัฒนธรรม บรรยากาศการทำงาน บทบาทอำนาจหน้าที่ และการสนับสนุนช่วยเหลือ รวมถึงปัจจัยภายนอกองค์การซึ่งเป็นการสนับสนุนทางสังคมที่ครูได้รับจากองค์การอื่น ๆ และชุมชน

ปัจจัยต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน และเนื่องจากสภาวะการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัจจัยพื้นฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจต่าง ๆ จึงมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์เช่นกัน จึงต้องทำการศึกษาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำได้ง่ายตายหากแต่ยังมีอุปสรรคและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อหากว่าการบริหารจัดการด้วยประสิทธิภาพและขาดการวางแผนที่รัดกุม ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องควรคำนึงถึงหลักการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่มีประสิทธิผลตามเป้าหมาย ดังนี้

2.2 หลักในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูให้ประสบผลสำเร็จนั้นมิใช่ผู้เสนอหลักในการดำเนินการ ได้แก่ Short and Greer (1997) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่าง ๆ พบว่าหลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน 2 ประการ ได้แก่ (1) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นอำนาจความสามารถในการทำงาน และ(2) ให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และอำนาจในการทำงาน ซึ่งจากหลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์การสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานโดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน มีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติ ให้ควบคุมดูแลงานได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งที่ควรคำนึงในกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การต้องกระทำด้วยความยืดหยุ่น ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มมากขึ้นจากการร่วมกันทำงาน รวมทั้ง การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของผู้ปฏิบัติงานควรกระทำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องเกิดประโยชน์ เกิดผลดีกับทุกคนทุกฝ่าย

Gutierrez et al. (1998) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจควรเริ่มที่การเสริมสร้างพลังอำนาจภายในตนเองของบุคคลก่อน ทั้งนี้เพราะคนที่มีอำนาจในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นได้ Gutierrez et al. (1998) นำเสนอวิธีการสร้างอำนาจโดยเน้นที่ตัวบุคคล 4 ประการ ได้แก่ (1) เพิ่มความสามารถในตัวเอง (increasing self-efficacy) โดยเน้นที่ความรู้สึกภายในตัวบุคคล ส่งเสริมให้มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ (2) พัฒนาความรู้สึกของการทำงานเป็นทีม (teamwork) โดยปลูกจิตสำนึกในตัวบุคคลในเรื่องของความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีเป้าหมายร่วมกันในอันที่จะใช้อำนาจของทีมแก้ปัญหา (3) ลดการตำหนิตนเอง (reducing self-blame) โดยเปลี่ยนวิธีการมองปัญหาจากการกล่าวโทษตนเองมาเป็นการนำปัญหาของตนเองมาพูดคุยในกลุ่ม ให้กลุ่มรับผิดชอบร่วมกันในการมองและแก้ไขปัญหา วิธีนี้จะช่วยให้ผู้ที่ประสบปัญหาารู้สึกเป็นอิสระจากสถานการณ์ทางสังคมที่ตนประสบอยู่ และ(4) กำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (assuming personal responsibility for change) เพื่อให้บุคคลมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และรับรู้อำนาจของตนเองในการมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาก็หรือปรับเปลี่ยนสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

Blase and Blase (2001) เสนอว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีหลักการ

ดังนี้ (1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน อย่างเท่าเทียมกัน (3) สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหาร (4) ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ (5) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (6) สร้างความ ยินหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน (7) เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม (8) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ในกันและกัน (9) รักษาความสัตย์ซื่อ เที่ยงธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ (10) ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความ เสียสละของทีมงาน (11) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเผชิญอุปสรรคปัญหา (12) สนับสนุน การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ (13) ให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพ ความสามารถ กล่าวโดยสรุปได้ว่าหลักในการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีสิ่งที่ต้อง คำนึงถึงประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคลและองค์ประกอบด้านบริบทของการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นอำนาจความสามารถในการทำงาน ให้ครูได้แสดงออกซึ่ง ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และอำนาจในการทำงาน รวมทั้งพิจารณาโครงสร้างองค์การ บรรยากาศการ ทำงาน การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน

จากพื้นฐานความเข้าใจในแนวความคิดหลักที่เกี่ยวข้องการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู รวมทั้งประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ปัจจัยพื้นฐาน และหลักในการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างพลัง อำนาจของครูดังที่กล่าวมาข้างต้นนักวิชาการและนักวิจัยจึงได้ทำการศึกษา วิจัย พัฒนา และนำเสนอรูปแบบ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

3. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นเมื่อองค์การนำแนวความคิด วิธีการ และการประยุกต์ ทฤษฎีต่าง ๆ ไปสู่แผนการปฏิบัติ ซึ่งในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การที่จะวิเคราะห์ว่า องค์การจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในส่วนใดบ้างแล้วจึงตั้งเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากนั้นกำหนดยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่เป้าหมาย และวางแผนการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนละเอียดรอบคอบ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผู้เสนอ ไว้หลายรูปแบบแต่น่าจะมากมายกล่าวในที่นี้เฉพาะรูปแบบที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน (employee empowerment) ในองค์การ 5 รูปแบบ ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของ Kanter (1977) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอนของ Conger and Kanungo (1988) รูปแบบ ปิรามิดอำนาจ ของ Tracy (1990) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของ Scott and Jaffe (1991) และรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw (1995) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของ Kanter (1977)

Kanter กล่าวว่า อำนาจเป็นความสามารถในการปฏิบัติของบุคคลที่ทำให้บุคคล สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จซึ่งอำนาจนี้มีผลต่อทัศนคติ พฤติกรรมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ซึ่ง อำนาจในตัวบุคคลนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับโอกาส ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนช่วยเหลือ และทรัพยากรจาก ผู้บริหารและ/หรือบุคคลที่มีอำนาจทั้งที่เป็นอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการนั้น ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตงาน ความยืดหยุ่นในการใช้อำนาจการตัดสินใจ การรับรองและยอมรับใน แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์การ เช่น สัมพันธภาพหรือความผูกพันระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้สนับสนุน และปัจจัยนอกองค์การ เช่น บุคคล สถาบันหรือ

องค์การต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์การ อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญต่อบุคคล เนื่องจากสามารถช่วยให้งานขององค์การประสบความสำเร็จเพราะมีอิทธิพลต่อการเข้าถึงพลังอำนาจในงาน โดย Kanter ได้เสนอโครงสร้างของอำนาจซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ 3 ด้าน ดังนี้

1) โครงสร้างด้านอำนาจ(power structure) อำนาจในความหมายของKanter หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้อำนาจเป็นพลังเป็นความสามารถในการที่จะได้รับสิ่งต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) การสนับสนุนช่วยเหลือ (access to support) โดยผู้บริหารและผู้ที่มีความสำคัญอื่นๆในองค์การให้การรับรองการปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับในผลงาน และให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย (2) การให้ข้อมูลข่าวสาร (access to information) ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารด้านนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรู้ด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ เป็นต้น โดยข้อมูลข่าวสารที่ได้รับต้องถูกต้องแม่นยำ ทันเหตุการณ์ มีการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน และ(3) การจัดสรรทรัพยากร หรือสิ่งจำเป็น (access to resources) เพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุอุปกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ ขอบเขตของงาน และเวลา เป็นต้น

2) โครงสร้างด้านโอกาส (opportunity structure)) โอกาสในความหมายของ Kanter หมายถึง ความคาดหวังในการเติบโต และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความรู้ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการ และการทำงานระหว่างหน่วยงาน การได้รับโอกาสตามแนวความคิดของ Kanter ได้แก่ (1) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement possibilities) เป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม รวมถึงการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย (2) การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะ (increase competence and skill) เป็นการเปิดโอกาสให้เข้ารับการอบรม สัมมนา การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ(3) รางวัล และการได้รับการยอมรับ การยกย่อง ชมเชยในการปฏิบัติงาน (rewards and recognition) เพื่อตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับอำนาจและโอกาสอย่างเพียงพอจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีพลัง มีขวัญกำลังใจสูงย่อมส่งผลต่อผลผลิต และประสิทธิผลขององค์การ ซึ่ง Kanter กล่าวว่า โอกาสเป็นกุญแจสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงาน บุคคลใดที่มีโอกาสในงานสูง จะมีความผูกพันต่อองค์การและมีแรงจูงใจสูง การที่บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพเป็นผลให้บุคคลนั้นกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนพัฒนาสิ่งใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลมีโอกาสน้อยในงานต่ำจะแสดงพฤติกรรมไม่อยากทำงาน ความผูกพันต่อองค์การลดลง อาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มที่จะมองหากลุ่มผู้ร่วมงานจากภายนอกองค์การมาสนับสนุนและท้ายที่สุดบุคคลนั้นก็就会ออกจากองค์การ

3) โครงสร้างด้านสัดส่วน (proportions structure) สัดส่วนในความหมายของ Kanter หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามองค์ประกอบทางสังคมอย่างเหมาะสมในสถานการณ์เดียวกัน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม เป็นต้น

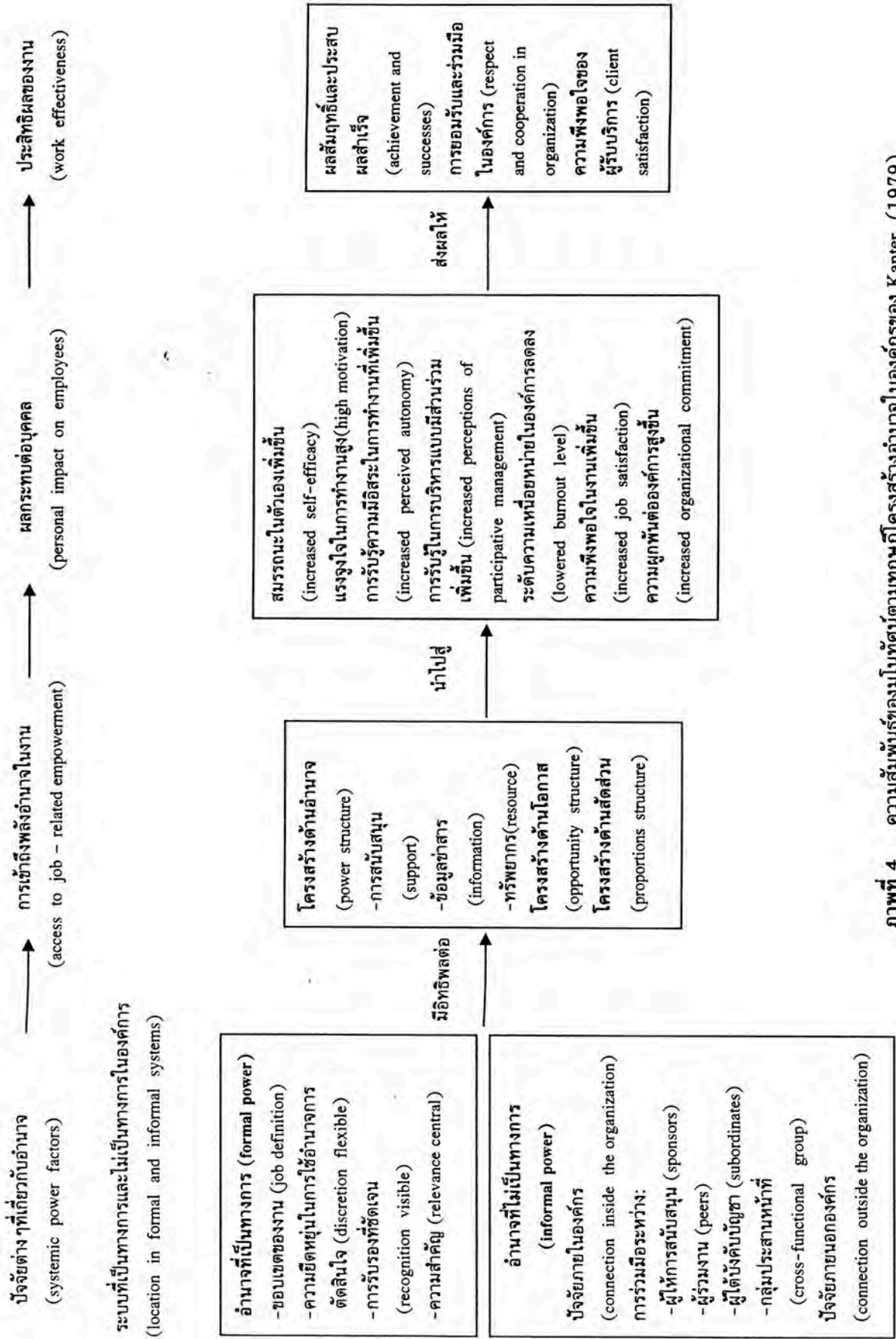
การเข้าถึงพลังอำนาจในงานทั้ง 3 โครงสร้างดังที่กล่าวมานี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สมรรถนะในตัวเองเพิ่มขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น ระดับความเหนื่อยหน่ายในองค์การลดลง รับรู้ความมีอิสระในการทำงานที่เพิ่มขึ้น รับรู้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เพิ่มขึ้น และพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของงาน ได้แก่ องค์การมีผลสัมฤทธิ์และประสบผลสำเร็จ เกิดการยอมรับและร่วมมือกันในองค์การ และสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

Kanter ได้เสนอแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การ โดยกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบและระบบอาวุโสมากเกินไป ลักษณะงานเป็นงานประจำไม่มากแต่มีความหลากหลาย สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พื้นที่ที่มีปัญหาจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของงานเป็นสำคัญ ให้ผลตอบแทน ให้รางวัลตามความสามารถ โดยเป็นการให้รางวัลที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้น้อย ให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาสก้าวหน้าในงานสูง มีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับงานสูง และมีการเผยแพร่กิจกรรมการทำงานสูง บรรยากาศในองค์การเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับสูงซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานและผูกพันต่อองค์การ

ความสัมพันธ์ของมโนทัศน์ต่าง ๆ ตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของKanter

ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของโมเดลตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter (1979)

3.2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอนของ Conger and Kanungo (1988)

Conger and Kanungo (1988) มองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเชื่อในความสามารถของตนโดยเฉพาะในสภาวะการณ์ที่คนในองค์กรเกิดภาวะไร้อำนาจจากกระบวนการที่จัดกระทำขึ้นในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของ Conger and Kanungo (1988) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 หาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ (conditions leading to a psychological state of powerlessness) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์กร (organizational factors) เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนนโยบาย ระบบการบริหารงาน ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน เป็นต้น ปัจจัยด้านระบบการนิเทศติดตามงาน (supervision) เช่น การควบคุม กำกับ และติดตามงานอย่างใกล้ชิด การลงโทษเกินกว่าเหตุ การใช้การลงโทษเมื่อผิดพลาด การขาดเหตุผลในการกระทำ และการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทน (reward system) เช่น การให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าวิชาชีพอื่น ๆ การเสริมแรงไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร เป็นต้น ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น การขาดความชัดเจนในบทบาท ขาดการฝึกอบรมทักษะที่เหมาะสม ขาดอิสระที่จะสร้างสรรค์งาน รวมถึงการขาดแคลนทรัพยากร และปัจจัยด้านธรรมชาติของงาน (nature of job) เช่น เป็นงานที่ยากเกินไป หรือเป็นงานที่จำเจ เป็นงานประจำ งานไม่มีความท้าทาย บทบาทหน้าที่ในแต่ละงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน และขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไร้อำนาจ หมดพลังที่จะต่อสู้กับงานที่มีปริมาณมากและต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลา แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจในงานน้อยลง ขาดความสนใจในงาน ลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กร

ขั้นที่ 2 การใช้ยุทธศาสตร์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ (the use of managerial strategies and techniques) ในขั้นนี้เป็นการนำปัญหาที่นำมาสู่ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานมาดำเนินการแก้ไข ยุทธศาสตร์ที่ Conger and Kanungo เสนอไว้ ได้แก่ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติหรือแก้ปัญหาขององค์กร 2) การร่วมกำหนดจุดหมาย (goal setting) ในการบริหารงานในแต่ละองค์กรจะมีการกำหนดจุดหมายขององค์กรหากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียวโดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนร่วมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดขึ้น เมื่อองค์กรเป็นของทุกคนที่ปฏิบัติงานดังนั้นทุกคนจึงควรมีส่วนในการกำหนดจุดหมายขององค์กรซึ่งจะเป็นการสร้างสามัคคีและมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงานเพื่อองค์กร 3) การมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback system) ในการทำงานร่วมกันนั้นเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น หรือมีการประเมินผลงานต่างๆทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม หรือทั้งองค์กรควรมีการบอกผลให้ทุกคนได้ทราบเพื่อจะได้นำมาแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น หากเป็นผลในทางที่ดีก็จะเป็นการสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยากปรับปรุงแก้ไขด้วยตัวเอง ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับ 4) การให้ตัวแบบหรือมีแบบอย่างที่เหมาะสม (modeling) ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากหากผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความไว้วางใจ ให้ความศรัทธา และปฏิบัติตามในที่สุด 5) การจัดระบบการเสริมแรงที่อยู่บนฐานของความสามารถ (contingent/competence-based reward) การเสริมแรงทางบวกที่มีผลต่อจิตใจ ได้แก่ การยกย่องชมเชย

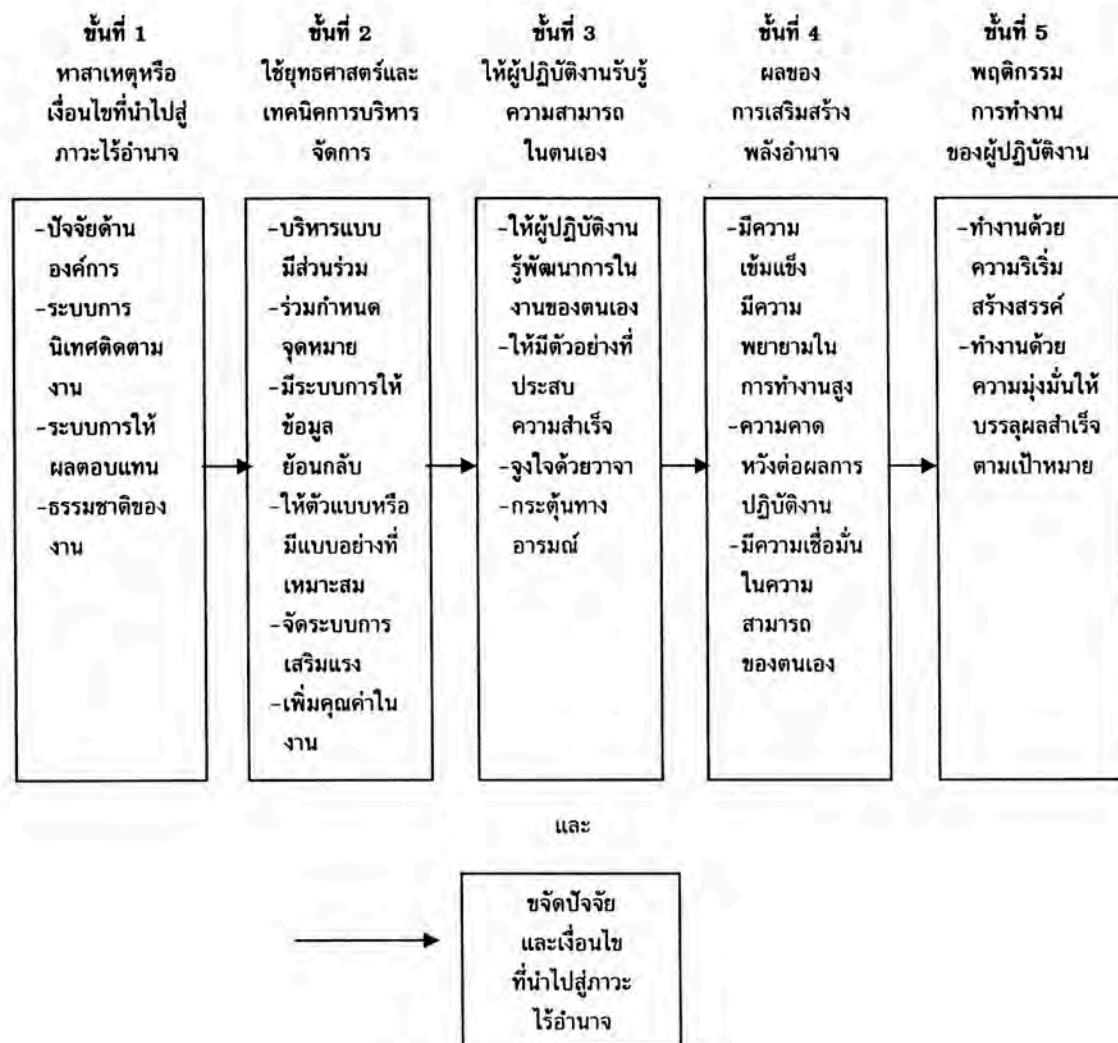
ยอมรับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และการให้อิสระในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เหล่านี้เป็นแรงเสริมที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานและภาคภูมิใจในงานที่ตนรับผิดชอบ และ6)การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) เป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานในการวางแผน ออกแบบ และประเมินผลงานด้วยตัวเองแทนที่จะเป็นฝ่ายถูกประเมินจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว การเพิ่มคุณค่าในงานนี้เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง (provide self-efficacy information to subordinates) เป็นขั้นตอนที่สร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ การดำเนินการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเองสามารถดำเนินการได้ ดังนี้ 1) ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้พัฒนาการในงานของตนเอง (enactive attainment) กล่าวคือ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบทักษะและความสามารถในการเพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ 2) ให้มีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ (vicarious experience) กล่าวคือ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจว่าตนก็สามารถทำเช่นนั้นได้ 3) จูงใจด้วยวาจา (verbal persuasion) เป็นการใช้คำพูดในการชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ หรือด้วยวิธีการสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการทำงานโดยผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นว่าพร้อมจะช่วยเหลือ หรือให้การสนับสนุน การให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จได้ เป็นต้น และ4) กระตุ้นทางอารมณ์ (emotional arousal) ด้วยเหตุที่โดยทั่วไปบุคคลที่มีความเครียด ความวิตกกังวล ความกลัว และเก็บกดนั้นจะทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสามารถต่ำ หากผู้บริหารสามารถลดภาวะทางอารมณ์ดังกล่าวลงได้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการในขั้นที่ 3 ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถมากขึ้นแล้วยังต้องดำเนินควบคู่ไปกับการขจัดปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไร้อำนาจดังที่กล่าวมาในขั้นที่ 1 ด้วยจึงจะสามารถกล่าวได้ว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อผู้ปฏิบัติงาน (results in empowering experience of subordinates) เมื่อผู้บริหารขจัดปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไร้อำนาจโดยใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ แล้วจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้มแข็ง มีความพยายามในการทำงานสูง (strengthening of effort) มีความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานสูง (performance expectancy) และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (belief personal efficacy) ในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (behavioral effects) เมื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดพลังในตัวผู้ปฏิบัติงานแล้วนั้นผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ปรากฏเป็นพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยความริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) และทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (persistence of behavior to accomplish task objectives)

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของConger and Kanungo (1988) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของ Conger and Kanungo (1988) *

นอกจากนี้ Conger and Kanungo (1988) ยังได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในผู้นำ (Conger and Kanungo's model of the leader empowerment process) ซึ่งมองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเปรียบเสมือนการสร้างแรงจูงใจและความสามารถโดยมีบางส่วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะของตัวเอง ซึ่งความสามารถในการที่จะสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติให้รู้ซึ่งถึงสมรรถนะของตัวเอง และได้อธิบายถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าผู้บริหารควรเข้าใจและแยกแยะปัญหาให้ได้ก่อน แล้วทำการขจัดเงื่อนไขภายในองค์การ เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น เพราะการลดสมรรถนะของตัวเองและลดอำนาจของบุคคลนั้น จะส่งผลให้บุคคลากรมีความรู้สึกไร้อำนาจ ถ้าไม่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกท้อแท้ หดหู่ท้อถอย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงขององค์การและรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสมมีความสำคัญมากที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีอิสระในการทำงาน และมีพฤติกรรมแสดงออกที่ไม่เหมาะสม คือไม่กล้าแสดงออก มีการทำงานที่ท้อถอยเพียงเล็กน้อยหรือมีเป้าหมายเลื่อนลอยเป็นจริงไม่ได้ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงระบบการให้รางวัลขององค์การว่าควรมีการกำหนดการให้รางวัลที่เป็นไปได้ นั่นคือการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Conger and Kanungo นี้ เป็นการกล่าวถึงพฤติกรรมต่างๆของผู้นำหรือ

ผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจและเสริมสมรรถนะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจ และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จดังนั้นผู้บริหารต้องมีการเตรียมสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร ใช้คำพูดยกย่องชมเชย รวมทั้งการให้โอกาสในความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดย Conger and Kanungo (1988) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำในการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ประการ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 พฤติกรรมของผู้นำในการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Conger and Kanungo (1988)

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ	พฤติกรรมที่แสดงออกผู้นำ
1. ให้ความสำคัญของงานเพิ่มขึ้น	- กำหนดวัตถุประสงค์และให้ความสำคัญในงานของผู้ปฏิบัติ โดยถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นสมาชิกสำคัญขององค์การ และเพิ่มแรงจูงใจเพื่อให้ปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความหมายหรือมีคุณค่า
2. เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- ผลักดันโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาสาเหตุจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสนับสนุนให้กำลังใจในการตัดสินใจแก้ปัญหา
3. อำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ	- เพิ่มพูนทักษะของผู้ปฏิบัติงานและจัดเตรียมทรัพยากรในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการฝึกอบรมและจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆที่ขัดขวางการทำงาน
4. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	- แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงานและมีการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ผูกพันให้เกิดความเชื่อมั่นและแสดงออกในความเชื่อมั่นนั้น แสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานว่าอยู่ในระดับสูง
5. มีการเตรียมความเป็นอิสระจากการบีบบังคับของระบบราชการ	- เครื่องครัดในกฎระเบียบและรายละเอียดการบริหารให้น้อยที่สุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้อิสระในการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากข้อจำกัดขององค์การ

3.3 รูปแบบปรัามิตอำนาจของ Tracy

Tracy (1990) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน (clearly define responsibilities) และร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และภารกิจขององค์การ 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) ให้ผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของผู้ปฏิบัติ 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน (set standard of excellence) องค์การต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ 5) ให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์การที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (give

feedback) เกี่ยวกับการทำงาน 7) ให้การยกย่องหรือยอมรับ (recognition) ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน 8) ให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงานโดยให้อิสระในการตัดสินใจ 9) ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน และ 10) ให้ความเคารพต่อการตัดสินใจ (respect) ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งปิรามิดอำนาจตามทัศนะของ Tracy ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ปิรามิดอำนาจตามทัศนะของ Tracy (1990)

3.4 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของ Scott and Jaffe

Scott and Jaffe (1991) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การไว้ว่ามียอดประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

- 1) การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องเป็นธรรม (validation) ให้ข้อมูลข่าวสาร (information) และให้มีส่วนร่วม (participation) กล่าวคือ (1) การให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถ (2) การให้ข้อมูลข่าวสาร คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และ (3) การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง
- 2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์การ กล่าวคือผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบต่อการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ มีอิสระในการทำงานในการควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและ

ยุติธรรม รวมทั้งการติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3) สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่าองค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมหรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4) การสร้างบรรยากาศการทำงาน องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และรับแนวความคิด หรือทักษะใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้บรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง ความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่นในการสนองตอบความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาส และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

5) การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรคือการสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือการวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปัน (share) จากผู้บริหารคือความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมทั้งในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน และได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Scott and Jaffe (1991) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในการทำงานในองค์กร สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการแบ่งปันและมีส่วนร่วมในความรู้สึกเป็นเจ้าของทั้งในด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจอิสระในการทำงาน และได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

3.5 รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw

Kinlaw (1995) เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment process management model) มีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ ขั้นตอน (steps) และสารสนเทศที่นำเข้า (information inputs) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

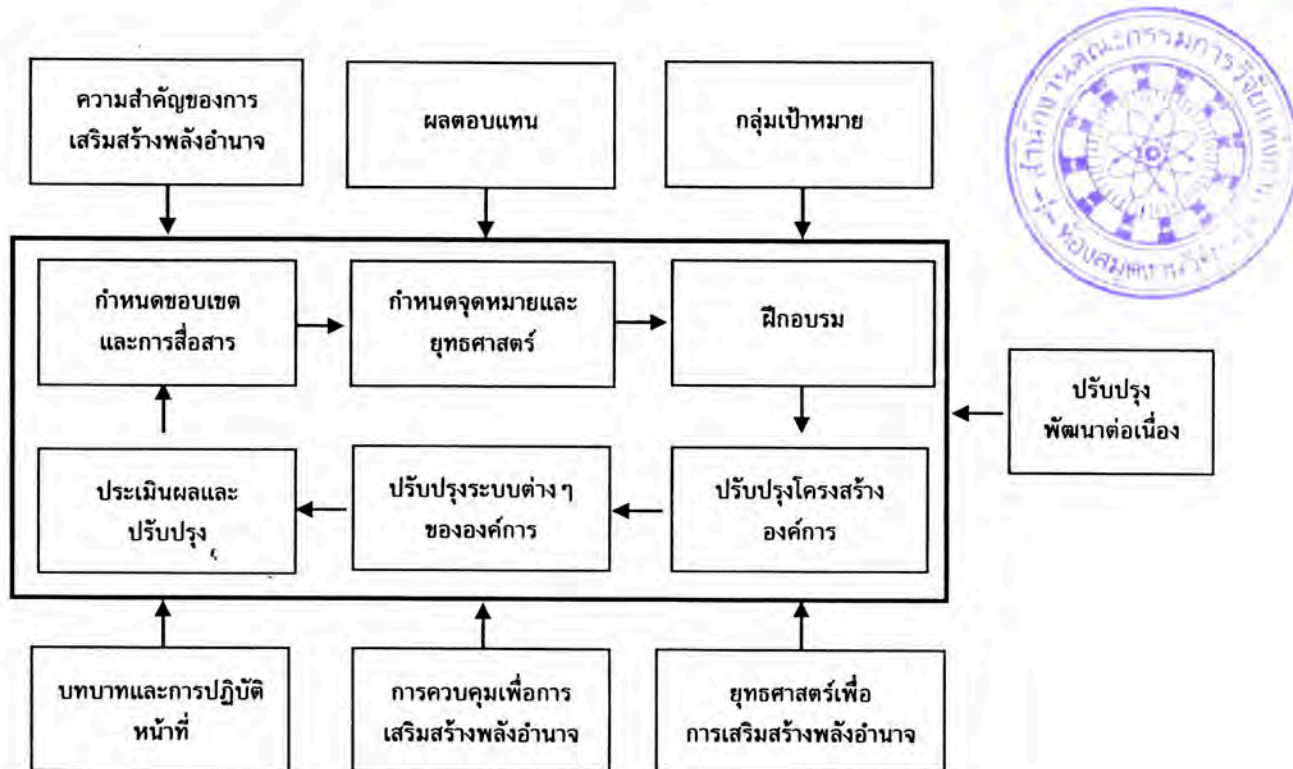
1) ขั้นตอน (steps) รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ (1) กำหนดขอบเขตและสื่อสาร (define and communicate) เริ่มต้นการเสริมสร้างอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง จากนั้นจึงเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ (2) กำหนดจุดหมายและยุทธศาสตร์ (set goals and strategies) จุดหมายที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานทุกระดับขององค์กรคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่กำหนด (3) ฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการ และสิ่งที่ครอบงำการสร้างสรรคของผู้ปฏิบัติงานโดยการพิจารณางานที่มีในองค์กร แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดี

ในองค์การออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด (5) ปรับปรุงระบบต่างๆขององค์การ (adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือต้องสอดคล้องกับจุดหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น และ (6) ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินผลของขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการเสริมสร้างพลังอำนาจให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) สารสนเทศที่นำเข้า (information inputs) ประกอบด้วย (1) ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (meaning of empowerment) เป็นให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งเป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความผูกพัน มีความสามารถ และมีจริยธรรม (2) ผลตอบแทน (payoffs) เป็นผลตอบแทนที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งผลตอบแทนของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนำไปสู่ระดับที่สองคือการเปลี่ยนแปลงในระดับแต่ละองค์ประกอบขององค์การ เช่น บรรยากาศการทำงาน กระบวนการทำงาน คุณภาพของผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น และระดับที่สามคือการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การอย่างต่อเนื่อง (3) กลุ่มเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (targets for empowerment) มุ่งเน้นไปที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์การโดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ขยายแนวความคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่ (4) ยุทธศาสตร์เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนางานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์การ (5) การควบคุมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา และ (6) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions) การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจน และมีมาตรฐานสูงขึ้น

รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของKinlaw ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างขององค์การ โดยเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในองค์การเป็นสำคัญ โดย Kinlaw (1995) เสนอยุทธศาสตร์การสร้างเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ประการ คือ 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน 2) การสร้างและพัฒนางานเป็นทีม และ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์การ

รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนะของ Kinlaw ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนะของ Kinlaw (1995)

กล่าวโดยสรุปได้ว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การทั้ง 5 รูปแบบมีองค์ประกอบของวิธีการ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การปรับปรุงระบบการทำงานในองค์การ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงาน และการสร้างวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การหลากหลายวิธีแตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อองค์การทางการศึกษานำรูปแบบต่างๆ เหล่านี้มาลงสู่ปฏิบัติจึงทำให้เกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจและเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันตามระดับและลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

6. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ธรรมชาติของอำนาจเป็นอำนาจจากภายใน (intrinsic) ของบุคคลซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลและหน้าที่การงานในองค์การ เกิดเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงานใน 4 ด้าน (Dubrin, 1998; Konczak, Stelly & Trusty, 2000) ได้แก่ 1) ด้านความหมาย (meaning) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้คุณค่า ความหมาย เป้าหมายของงาน 2) ด้านสมรรถภาพ (competence) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาและเชื่อมั่นในความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะทำงานบรรลุผลสำเร็จ 3) ด้านการกำหนดตนเอง (self-determination) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สร้างทางเลือก ควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และ 4) ด้านผลกระทบ (impact) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ และควบคุมผลของการทำงานในองค์การ ซึ่งพัฒนาการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลมีลักษณะเช่นเดียวกับการเจริญเติบโตของทารกที่แบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ระยะที่ต้องพึ่งผู้อื่น (dependence) ดังเช่นทารกที่ต้องได้รับการดูแลใกล้ชิดของ

ผู้ปกครอง ผู้ปฏิบัติงานก็เช่นกันจะเริ่มต้นการเรียนรู้จนเกิดอำนาจภายใต้สายงานการบังคับบัญชาก็ต้องได้รับการชี้แนะในระยะแรกๆ 2) ระยะพึ่งตนเอง (independence) เหมือนเป็นวัยที่ทำอะไรด้วยตนเอง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมั่น มีอำนาจ และสามารถตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของตน และ3) ระยะพึ่งพาซึ่งกันและกัน (interdependence) เมื่อสังคมและองค์กรต้องก้าวหน้าไปไม่มีใครทำทุกสิ่งได้โดยลำพัง ผู้ปฏิบัติงานและสังคมในองค์กรต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อร่วมกันทำงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541)

จากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานและกลไกการจูงใจต่างๆทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ และส่งผ่านอำนาจระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่ง Zimmerman (2000) ได้วิเคราะห์กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 3 ระดับ ดังตารางที่ 3

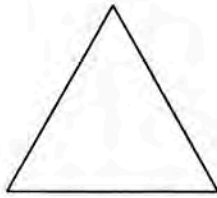
ตารางที่ 3 กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนะของ Zimmerman (2000)

ระดับการวิเคราะห์	กระบวนการ	ผลลัพธ์
บุคคล	- เรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ - จัดการทรัพยากร - ทำงานร่วมกับผู้อื่น	- รู้ลึกถึงความสามารถในการควบคุม - ตระหนักในบทบาทและความสำคัญของตน - แสดงพฤติกรรมการมีส่วนร่วม
องค์กร	- ตัดสินใจร่วมกัน - แบ่งสรรความรับผิดชอบ - ให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน	- ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น - เกิดผลกระทบในเชิงนโยบาย
ชุมชน	- เข้าถึงทรัพยากร - โครงสร้างการบริหารแบบเปิด - ยอมรับความหลากหลาย	- จัดตั้งสหภาพหรือองค์การชุมชน - มีภาวะผู้นำที่หลากหลาย - มีทักษะการอยู่ร่วมกันในชุมชน

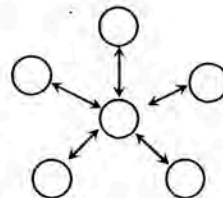
สิ่งที่ต้องพิจารณาในการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาอำนาจที่มีอยู่แล้วในตัวผู้ปฏิบัติงานในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้ผู้ปฏิบัติงานค้นพบอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Gutierrez et al., 1998) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ ใช้เหตุผล ควบคุมตนเอง มีความรักสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ยอมรับในอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ (Banner & Gagne, 1995; Reynolds & Gutkin, 1999)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนหลายระดับโดยมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่หลากหลาย มีความแตกต่างตามการรับรู้ของบุคคลและบริบทของแต่ละพื้นที่ (Honold, 1997; Javan, 1998; Scott & Jaffe, 1991; Zimmerman, 2000) ซึ่ง Scott and Jaffe (1991) กล่าวว่าต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ดังนี้

1) ระดับองค์กร หากแบ่งองค์กรตามระบบการบริหารในองค์กรแบ่งได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบปิรามิด (pyramid) และแบบวงจรร (circle) ดังภาพที่ 8



แบบปิรามิด
(pyramid)



แบบวงจร
(circle)

ภาพที่ 8 ระบบการบริหารในองค์การตามทัศนะของ Scott and Jaffe (1991)

จากภาพที่ 8 แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานแบบปิรามิดนั้นมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและนโยบายกระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์การปรับเปลี่ยนได้ช้า มีความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์การที่มีลักษณะดังกล่าว ได้แก่ องค์การราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงจรมีลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ เป้าหมายสำคัญขององค์การอยู่ที่ลูกค้ายหรือผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การคือกุญแจสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ องค์การในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์การของภาคเอกชนซึ่งการที่องค์การพยายามปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์การจากแบบปิรามิดมาสู่แบบวงจรถือได้ว่าเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับองค์การ นอกจากนี้การปรับโครงสร้างหรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์การต้องมียุทธศาสตร์ที่จะมุ่งไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จในงานที่ทำ ได้ทำงานตามความต้องการ มีความเต็มใจ และต้องการความสำเร็จไม่ใช่เกิดจากการบังคับหรือมีสาเหตุมาจากผลตอบแทนเป็นสำคัญเนื่องจากแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเชื่อว่าคนทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงาน และองค์การคือผู้ที่หยาบยื่นโอกาสนั้นให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2) ระดับทีมงาน ทีมในการทำงานคือการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ของงานหรือผลผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีการติดต่อสื่อสารการประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้งภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน

3) ระดับบุคคล ในยุคแรกเริ่มของการก่อตั้งองค์การนั้นองค์การต้องการกำลังร่างกายของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์ และไม่ต้องมีคำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ในปัจจุบันกล่าวได้ว่าองค์การไม่ได้ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามคำสั่งแต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบงานได้ ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลจึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าวเพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อองค์การ ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือทำตามคำสั่งเท่านั้น

Witherspoon (1997) กล่าวว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจมีทั้งการปฏิบัติในระดับความคิดของบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับโครงสร้างองค์การซึ่งทั้ง 3 ระดับ มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) ระดับความคิดของบุคคล เน้นให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนสามารถสร้างสรรค์งาน สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้ หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดอำนาจ 2) ระดับความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล เน้นการบริหารจัดการตนเองของบุคคล ทีมงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ และ3) ระดับโครงสร้างองค์การ เน้นการจัดระบบโครงสร้างการทำงาน การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติและจัดการสภาวะแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดอำนาจ

Ivancevich and Matteson (1999) เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้แนวความคิดพื้นฐานของ Conger and Kanungo (1988) กล่าวคือ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาวะที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอำนาจการทำงานเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง 2) กำหนดยุทธศาสตร์และเลือกเทคนิควิธีการจัดการที่จะใช้เสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน 3) เตรียมปัจจัยและวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ 4) เตรียมความพร้อม เตรียมข้อมูล เตรียมความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมรับการปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) ปฏิบัติตามวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่เลือกไว้เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานนำอำนาจที่เพิ่มมากขึ้นไปใช้ทำงานให้เป็นประโยชน์ และ 6) ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏโดยการประเมินจะมุ่งเน้นให้ประเมินตนเอง โดยประเมินจากความสามารถในการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติ ความสามารถในการจัดการ บทบาทการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อผลความสำเร็จของงานในแต่ละสถานการณ์ ระดับความรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำและจากผลความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ Gordon (1999) เสนอให้ใช้แหล่งอิทธิพลของอำนาจเป็นแหล่งกำเนิดวิธีการในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การ ใช้กลไกการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานในการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) รูปแบบการบริหาร ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจ 3) อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ระเบียบปฏิบัติและใช้การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ และ4) การสร้างขวัญกำลังใจ ใช้การยกย่องชมเชย การพัฒนาความรู้ ทักษะใช้การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจ

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูตามแนวทางของ Blase and Blase (2001) ประกอบด้วย 1) การให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา 2) การให้ความเชื่อถือในความรู้ความสามารถ และความเป็นมืออาชีพของครู 3) การจัดโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการทำงานของครู 4) การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานของครูให้เพียงพอ 5) การสร้างบุคลิกภาพที่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู 6) การสร้างกำลังใจให้ครูใช้ความเพียรฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงาน 7) การยอมรับในคุณค่าของผลการทำงานของครู 8) การฝึกอบรมให้ครูมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา 9) การส่งเสริมภาวะผู้นำของครู และ10) การสนับสนุนให้ครูมีอิสระและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Bill Lamperes (2004) กล่าวว่า การบรรลุซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครูนั้นต้องใช้เวลาในการปฏิบัติ การชี้แนะ และอดทนเพื่อการพัฒนาโดยได้เสนอ 10 ยุทธศาสตร์ซึ่งจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจในการร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ การใช้ข้อมูลข่าวสารร่วม การตัดสินใจร่วม ความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจและการปฏิบัติ การพัฒนาสอดคล้องกับงบประมาณ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาความเชื่อร่วมให้ครูมีความมุ่งมั่นสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง เสริมสร้างพลังอำนาจของนักเรียนและผู้ปกครอง และเข้าใจความต้องการของนักเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นการปฏิบัติในอันที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูเพิ่มพูน พัฒนาอำนาจในด้านต่างๆทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านจิตใจ ทำให้ครูสามารถเข้าถึงโครงสร้างอำนาจในองค์กรและใช้อำนาจดังกล่าวผลักดันให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการควบคุมปัจจัยต่างๆเพื่อการ

ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นปัจจัยภายในตัวครู ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ศักยภาพในการทำงาน และความเชื่อมั่นในศักยภาพ เป็นต้น รวมไปถึงปัจจัยซึ่งเป็นสภาวะที่สนับสนุนการทำงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ การมีอำนาจในการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร ระบบการทำงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อทั้งตัวครู ทีมงาน และโรงเรียน ดังรายละเอียดในหัวข้อผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังนี้

7. ผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ตามแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ดังเช่นแนวความคิดของ Scott and Jaffe (1991) มองว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจแบ่งเป็น 3 มิติ คือ มิติการเปลี่ยนแปลงเจตคติ มิติการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ และมิติการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกรอบการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจตามทัศนะของ Scott and Jaffe (1991)

จากภาพที่ 9 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 3 มิติ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitude) ของผู้ปฏิบัติงานโดยการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกมั่นคงในการดำรงชีวิต มีความมั่นใจว่าสามารถจัดการงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน รวมทั้งเกิดการเรียนรู้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 2) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ (relationship) สิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างการทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน การทำงานเน้นทั้งเนื้องานและกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร จนเกิดวินัยการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น และ 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (organizational structure) สิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับนโยบาย การปฏิบัติ และการกระตุ้นส่งเสริม ซึ่งมีการปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมของการเสริมสร้างพลังอำนาจและผลลัพธ์ขององค์กรที่มีมาตรฐานตามเป้าหมาย ภายในองค์กรมีการสื่อสารแบบเปิด มีบรรยากาศประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน ระบบการทำงานคล่องตัว มีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลนั้นมีการศึกษาอำนาจของครูในสถานศึกษาของ Short and Rinehart (1992) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทำให้ครูมีอำนาจในด้านต่าง ๆ แบ่งเป็น 6 ด้าน ซึ่งเป็นแนวความคิดพื้นฐานที่ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องในระยะต่อมาอย่างกว้างขวาง ได้แก่ 1) การมีส่วน

ร่วมในการตัดสินใจ (decision making) คือ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของสถานศึกษา ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่องาน เช่น การกำหนดตารางเวลาการทำงาน จัดงบประมาณ จัดแผนการเรียน การเลือกวิชาที่สอน เป็นต้น ซึ่ง Rice and Schneider (1994) ได้ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของครูที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระหว่างปี ค.ศ.1980-1991 ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าครูที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ครูที่ได้แสดงออกถึงระดับความต้องการและระดับการปฏิบัติงานมากขึ้นนั้นส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ระดับความสนใจและความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจของครูมีการเปลี่ยนแปลง ครูมีการรับรู้ในผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจในงานของครูได้รับการพัฒนา 2) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (professional growth) คือ ครูมีโอกาสพัฒนา ขยายโลกทัศน์ เพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนในการทำงาน มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพพัฒนาสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ครูได้เรียนรู้ด้วยกระบวนการต่างๆอย่างต่อเนื่องและเพิ่มพูนทักษะความสามารถจากการทำงาน 3) สถานภาพในการทำงาน (status) คือ ครูได้รับความเคารพ เชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับการยอมรับ ได้รับการเกียรติ ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภาพลักษณ์ของความเป็นมืออาชีพ 4) สมรรถภาพในการทำงาน (self-efficacy) คือ ครูมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ ครูมีความรู้ ทักษะความสามารถที่จะช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 5) ความเป็นอิสระในการทำงาน (autonomy) คือ ครูมีความสามารถทำงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ มีอิสระในการควบคุมวิธีการทำงานของตนเอง และ 6) ผลกระทบในการทำงาน (impact) คือ ครูมีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินงานของสถานศึกษา

อำนาจเป็นสิ่งที่เกิดได้กับผู้ปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล เป็นสิ่งที่ปรากฏให้ผู้อื่นรับรู้ได้อยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานเองอำนาจทำให้มีความรู้สึกดีที่สามารถกระทำสิ่งสำคัญที่แตกต่างอย่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจ มีสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน รัก สามัคคี เชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานที่มีอำนาจจะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมีความกระตือรือร้น พร้อมที่จะทำงาน มีคุณธรรม ความรับผิดชอบ พึงพอใจในภาระหน้าที่ที่ได้รับ และมีความมั่นใจในการปฏิบัติภาระหน้าที่สู่เป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจไม่ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจแต่เป็นการกระจายอำนาจ กระจายผลประโยชน์แก่ทุกคนทุกฝ่าย (French & Bell, 1999; Nahavandi & Malezadeh, 1999; Weightman, 1999) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน (Dalton et al., 2001; Haksever, et al., 2000; McShane & Glinow, 2000) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพราะต้องการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต้องทำหน้าที่ซึ่งเป็นได้ทั้งโค้ชที่ให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นครูที่ให้การศึกษาวិทยาการ เป็นผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป็นตัวแทนในการเจรจาประนีประนอม ผู้ปฏิบัติงานต้องตื่นตัวปรับปรุงตนเองตลอดเวลา เข้าใจสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตระหนักในความสำคัญของตนในฐานะเป็นอำนาจขับเคลื่อนขององค์การ (George & Jones, 1999) เนื่องจากอำนาจมีผลต่อครูในการปฏิบัติงานในหน้าที่ในการขยายขอบเขตความรู้ความสามารถของครู ทำให้ครูมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ และเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ของครู (Balse & Balse, 2001) เมื่อบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้มีอำนาจหน้าที่ (authority) เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความกระตือรือร้น มีความคิด

สร้างสรรค์ เห็นคุณค่าในตนเองและมีเป้าหมายในชีวิต ตระหนักในภาระหน้าที่ (accountability) ที่ตนรับผิดชอบ และมีความรับผิดชอบ (responsibility) ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มั่นใจในความสามารถของตนเอง มีการพัฒนาตนเอง และรู้สึกผูกพันต่อองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจทำให้มีความรู้สึกต้องการเอาชนะอุปสรรค กล้าเผชิญปัญหา กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจเลือกแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย มีการปรับปรุงแก้ไขตนเองเพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้รู้สึกพึงพอใจต่อความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้สึกร่วมในกลุ่ม การเป็นสมาชิกของกลุ่ม พอใจที่จะติดต่อสื่อสารหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการมีเป้าหมายร่วมกัน มีความไว้วางใจผู้ร่วมงาน (Byham, 1998; Clutterbuck & Kernaghan, 1994) มีการพัฒนาทีมงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของทีมงานจะส่งผลกระทบยาว ได้แก่ ทีมงานจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมจะหล่อหลอมความคิดไปในแนวเดียวกันเพื่อปฏิบัติงาน ทีมมีอิสระในการปกครองตนเอง มีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และสมาชิกจะรู้ว่าการงานของตนมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานในส่วนอื่นๆขององค์กร (Gordon, 1999) สะท้อนผลออกมาผ่านทางความสำเร็จของผู้รับการศึกษา (Garrison & Bly, 1997)

ตามทัศนะของ Clutterbuck and Kernaghan (1994) กล่าวว่า องค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยได้เสนอภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรตามทัศนะของ Clutterbuck and Kernaghan (1994)

สภาพเดิมขององค์กร	สภาพองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ
-กลัว -การเรียนรู้ คือ ความน่าเบื่อ -เป็นผู้ตาม -มีความริเริ่มน้อย -ฝึกอบรมพัฒนาน้อย -ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง -ให้ข้อมูลย้อนกลับน้อย -ประสบการณ์เดิมไม่มีความสำคัญ -การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของบางคน -ขาดวิสัยทัศน์ -หลีกเลี่ยงปัญหา -สื่อสารแบบปิด -วุ่นวายและสงสัย	-ท้าทายและผจญภัย -การเรียนรู้ คือ ความท้าทาย -เป็นผู้นำ -มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการกับอุปสรรค ปัญหา และเสนอแนะวิธีแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่น -ฝึกอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง -ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ -มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์ของทุกคน -การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน -เข้มแข็ง มีจุดเน้น และมีวิสัยทัศน์ร่วม -กล้าเผชิญปัญหาเพื่อแก้ไขปัญหา -สื่อสารแบบเปิด -ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลนั้นครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงเจตคติ คักยภาพ และพฤติกรรมการทำงาน การเปลี่ยนแปลงในระดับทีมงานมีพื้นฐานมาจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในทีมและสมาชิกในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ บรรยากาศการทำงาน รวมไปถึงวัฒนธรรมในองค์การซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ประสิทธิภาพของการทำงานและผลสำเร็จของผู้รับการศึกษาในที่สุด

ก่อนนำเสนอกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยผู้วิจัยจะได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้ นั่นคือ การวิจัยทฤษฎีฐานราก เพื่อให้ผู้อ่านงานวิจัยนี้เกิดความเข้าใจแนวคิดพื้นฐาน กระบวนการวิจัย รวมทั้งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของงานวิจัย

ตอนที่ 5 การวิจัยทฤษฎีฐานราก

การนำเสนอการวิจัยทฤษฎีฐานรากไว้ในบทที่ 2 นี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความชัดเจนไปในทิศทางเดียวกันระหว่างผู้วิจัยและผู้อ่านงานวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับความหมายของการวิจัยทฤษฎีฐานราก ความเป็นมาของการวิจัยทฤษฎีฐานราก วิธีดำเนินการวิจัย รูปแบบการวิจัย ลักษณะสำคัญ ตลอดจนรูปแบบการวิจัยทฤษฎีฐานรากที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังจะกล่าวถึงตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของการวิจัยทฤษฎีฐานราก

การวิจัยทฤษฎีฐานรากเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา (ethnographic research) และการศึกษาเฉพาะกรณี (case study research) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาปรากฏการณ์โดยยึดหลักการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทศนะจากมุมมองของคนในปรากฏการณ์นั้น ๆ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวด (categories/themes) และการเชื่อมโยงหมวดเหล่านั้นเพื่อนำเสนอเป็นทฤษฎี (theory) ที่เป็นกรอบแนวคิดกว้าง ๆ สำหรับอธิบายกระบวนการของเหตุการณ์ (events) กิจกรรม (activities) การกระทำ (actions) หรือการมีปฏิสัมพันธ์ (interactions) ในประเด็นที่วิจัย ทฤษฎีฐานรากจึงเป็นทฤษฎีเชิงกระบวนการ (process theory) ที่อธิบายถึงกระบวนการของเหตุการณ์ กิจกรรม การกระทำ หรือการมีปฏิสัมพันธ์ในประเด็นที่ศึกษา (กัญญา โพธิ์วัฒน์, 2548; ชาย โพธิ์สิตา, 2549; นภาพร หะวานนท์ และคณะ, 2549; วิโรจน์ สารรัตน์, 2553; Creswell, 2008) ทฤษฎีฐานรากที่ได้จึงสามารถนำมาอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทเนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มีฐานมาจากข้อมูลโดยตรง เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ การปฏิบัติจริง ความรู้สึกนึกคิด และการกระทำของคนในเหตุการณ์ มีความครอบคลุมข้อเท็จจริงที่สลับซับซ้อน ซึ่งสามารถนำไปอ้างอิง (generalizable) ได้ในระดับหนึ่ง โดยจัดว่าเป็นทฤษฎีในระดับกลาง (middle range theory) ซึ่งใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง หรือเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ในขอบเขตที่จำกัด (Charmaz, 2000) และการอ้างอิงของทฤษฎีขึ้นอยู่กับความเหมือนหรือความใกล้เคียงกับสถานการณ์หรือบุคคลที่ถูกศึกษา (Lincoln & Guba, 1985) ทฤษฎีฐานรากจึงมีความสามารถในการนำไปอ้างอิงไม่เทียบเท่ากับทฤษฎีหลัก (grand theory) อย่างทฤษฎีพฤติกรรมนิยมของ Skinner หรือทฤษฎีเกสโตลท์ของ Kohler เป็นต้น (Willis, 2007) หรือทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา เช่น ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ทฤษฎีการบริหารโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน เป็นต้น ดังนั้นจึงพบว่าการวิจัยทฤษฎีฐานรากจึงถูกใช้เมื่อต้องการศึกษากระบวนการใด

กระบวนการหนึ่ง เช่น ศึกษาให้ทราบว่านักเรียนได้พัฒนาตัวเองเป็นนักเขียนได้อย่างไร หรืออาจถูกนำมาใช้เมื่อต้องการอธิบายการกระทำของผู้คน เช่น กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน หรืออาจถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสนับสนุนของหัวหน้าที่มีต่อผู้ร่วมงาน เป็นต้น (Creswell, 2008)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการวิจัยทฤษฎีฐานรากเป็นวิธีวิทยาที่เน้นการศึกษาปรากฏการณ์โดยยึดหลักการทำความเข้าใจปรากฏการณ์จากมุมมองของคนในปรากฏการณ์นั้น โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวด และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหมวดเหล่านั้นเพื่อนำเสนอเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีของปรากฏการณ์ที่ต้องการคำอธิบาย ประเด็นสำคัญของการสร้างทฤษฎีฐานราก คือ ทฤษฎีที่สร้างขึ้นต้องสะท้อนความจริง มีความชัดเจนเหมาะสม ตรงกับเรื่องที่ศึกษา รวมทั้งต้องมีการนำเสนอเงื่อนไขที่มีความสำคัญต่อข้อสรุปเชิงทฤษฎี และเนื่องจากทฤษฎีถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทฤษฎีจะต้องมีลักษณะที่เป็นนามธรรมมากพอที่จะหลอมรวมความหลากหลายต่าง ๆ เข้าไว้เป็นหมวดหมู่และสามารถนำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่ใกล้เคียงในบริบทอื่น ๆ ได้

2. ความเป็นมาของการวิจัยทฤษฎีฐานราก

การวิจัยทฤษฎีฐานรากเกิดขึ้นปลายทศวรรษ 1960 โดยนักสังคมวิทยาสองท่าน คือ Barney G. Glaser และ Anselm L. Strauss จากการศึกษาคนไข้ในศูนย์การแพทย์ของมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ซานฟรานซิสโก และได้ตีพิมพ์วิธีการวิจัยในหนังสือชื่อ *The Discovery of Grounded Theory* ซึ่งเป็นพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญของการวิจัยทฤษฎีฐานรากที่ใช้ในปัจจุบัน โดยทั้งสองชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีทางสังคมวิทยาที่มีอยู่ส่วนใหญ่เน้นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ซึ่งมีลักษณะเป็นการตรวจสอบหรือทดสอบทฤษฎีมากกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งมีลักษณะของการค้นหาแนวคิดหรือตัวแปรหรือสมมติฐานจากข้อมูลภาคสนามเพื่อนำเสนอเป็นทฤษฎีใหม่ โดยทั้ง 2 ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีที่ได้จากข้อมูลในภาคสนามมีความสอดคล้องกับบริบทมากกว่า และสามารถนำไปใช้ได้ดีกว่าทฤษฎีที่มีมาก่อน ซึ่งในระยะต่อมาทั้งสองได้แยกเป็นอิสระจากกัน Strauss ซึ่งมีพื้นฐานทางการวิจัยเชิงคุณภาพจากมหาวิทยาลัยแห่งชิคาโกซึ่งเป็นสถาบันที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงคุณภาพได้ร่วมกับ Juliet Corbin เสนอเทคนิคและวิธีการใหม่เพิ่มขึ้น เช่น การจัดหมวดของข้อมูล การคำนึงถึงเรื่องความตรง (validity) และความเชื่อมั่น (reliability) เป็นต้น ส่วน Glaser ซึ่งมีพื้นฐานการวิจัยเชิงปริมาณจากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย แต่สนใจการพัฒนาทฤษฎีด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้วิพากษ์เทคนิคและวิธีการของ Strauss ที่ใช้ในการจัดหมวดข้อมูลและกำหนดกรอบแนวคิดไว้ล่วงหน้าว่า จะไม่ก่อให้เกิดทฤษฎีขึ้นได้ และให้ความเห็นว่า การวิจัยทฤษฎีฐานรากควรเน้นการอธิบายถึงการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติมากกว่าการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ชัดเจนหรือการเชื่อมโยงประเภทข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดทฤษฎี ประเด็นโต้แย้งดังกล่าวได้ก่อให้เกิดคำถามจากผู้วิจัยอื่น ๆ ขึ้นว่า การวิจัยทฤษฎีฐานรากจริง ๆ เป็นอย่างไร โดยเฉพาะ Charmaz ที่ได้เสนอวิธีการใหม่ เรียกว่า *The Constructivist Method* โดยให้ทัศนะว่า วิธีการทั้งของ Glaser และ Strauss นั้น มีความเป็นระบบเกินไป Charmaz เห็นว่าการวิจัยทฤษฎีฐานรากควรเน้นวิธีการที่ยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับความหมายที่ได้รับจากผู้อยู่ในสถานการณ์ รวมถึงการยอมรับบทบาทของผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย อีกทั้งควรเป็นการขยายองค์ความรู้เชิงปรัชญามากกว่าทัศนะเชิงปริมาณ (Creswell, 2008)

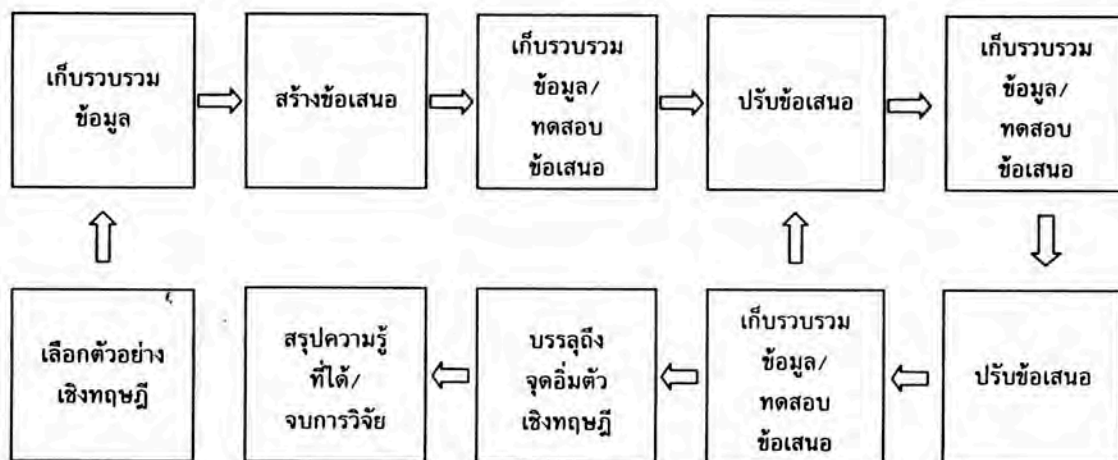
3. วิธิดำเนินการวิจัยทฤษฎีฐานราก

การวิจัยทฤษฎีฐานรากเริ่มต้นจากข้อมูลแล้วจึงไปสู่การตั้งสมมติฐานและพิสูจน์สมมติฐานเพื่อหาคำอธิบายเชิงทฤษฎีต่อไป วิธีการนี้เรียกว่าวิธีอุปนัย (inductive approach) กล่าวคือ ผู้วิจัยสร้างมโนทัศน์สมมติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ในขณะที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน การวิจัยทฤษฎีฐานรากถือว่ามโนทัศน์ สมมติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้นต้องมาจากข้อมูลโดยตรง ไม่ใช่สิ่งที่ผู้วิจัยหยิบยืมมาจากแหล่งอื่น เช่น จากการทบทวนวรรณกรรมแล้วนำมาทดสอบกับข้อมูลซึ่งรวบรวมมาภายหลัง ทฤษฎีฐานรากจึงเป็นทฤษฎีหรือคำอธิบายที่ได้มาจากข้อมูลหรือจากปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้นโดยตรง (ชาย โพธิ์ธิตา, 2549) ในทางปฏิบัติการทำวิจัยที่มีลักษณะเป็นแบบอุปนัยนี้เบื้องต้นผู้วิจัยต้องมีคำถามการวิจัยที่ชัดเจน เนื่องจากคำถามการวิจัยที่ชัดเจนจะเป็นแนวทางในการออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม แต่กระนั้นการวิจัยทฤษฎีฐานรากจะมีคำถามและการออกแบบการวิจัยที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสมควร ผู้วิจัยสามารถใช้ได้ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เหมาะสม การวิจัยทฤษฎีฐานรากมีการกำหนดสมมติฐาน (hypotheses) หรือที่ Strauss and Corbin (1998) เรียกว่า propositions (ข้อเสนอ) เมื่อมีการรวบรวมข้อมูลได้จำนวนหนึ่งแล้ว ส่วนกรอบแนวคิดนั้นผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการวิเคราะห์เมื่อเห็นว่าข้อเสนอที่สร้างขึ้นมีความชัดเจน อยู่ตัวแล้ว

ลักษณะสำคัญของการวิจัยทฤษฎีฐานรากอยู่ที่การสร้างข้อเสนอและทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล นั่นคือผู้วิจัยจะไม่รอจนกว่าจะรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้นแล้วจึงเริ่มวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลไประยะหนึ่งแล้วจึงเริ่มทำการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยมองหาโมทัศน์จากข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมได้จากหลากหลายแหล่งนั้นนำมาจำแนก จัดกลุ่มข้อมูลออกเป็นหมวด และเชื่อมโยงหมวดเหล่านั้น สร้างข้อเสนอเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ข้อเสนอที่สร้างถูกนำไปทดสอบกับข้อมูลใหม่ซึ่งถูกรวบรวมมาเพื่อทดสอบข้อเสนอนั้นโดยเฉพาะ (negative case) ข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่อาจต้องทำให้มีการปรับข้อเสนอเดิม และเมื่อปรับแล้วก็จะถูกนำไปทดสอบกับข้อมูลชุดที่เก็บมาใหม่อีก ทำให้เกิดกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและปรับข้อเสนอดำเนินสลับกันไปเช่นนี้จนกระทั่งผู้วิจัยมั่นใจว่าได้บรรลุถึงจุดอิ่มตัว (saturation) ทั้งในแง่ของข้อมูล และในแง่ของมโนทัศน์และทฤษฎี ซึ่งการอิ่มตัวในแง่ของข้อมูล หมายความว่าข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาได้มาถึงจุดที่ไม่มีอะไรใหม่ ไม่มีอะไรต่างไปจากสิ่งที่ได้รวบรวมมาก่อนหน้านี้ แม้ว่าในการรวบรวมครั้งต่อ ๆ มาผู้วิจัยจะเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างออกไปก็ตาม ส่วนการอิ่มตัวในแง่ของมโนทัศน์และทฤษฎี หมายความว่า ข้อมูลที่ได้มาแล้วนั้นสามารถให้ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดและความหมายของปรากฏการณ์ได้หลายมิติ หลายมุมมองและหลายระดับจนสามารถมองเห็นสิ่งที่ศึกษาได้ทุกด้าน (Charmaz, 2000) เมื่อถึงจุดอิ่มตัวเช่นนี้แล้วผู้วิจัยจึงหยุดเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการสร้างข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีของสิ่งที่ศึกษา (Creswell, 2008)

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยทฤษฎีฐานรากเป็นกระบวนการสร้างมโนทัศน์จากข้อมูลจำแนกข้อมูลออกเป็นหมวด และการเชื่อมโยงหารูปแบบความสัมพันธ์ที่น่าจะเป็นระหว่างหมวดเหล่านั้น แล้วสร้างข้อเสนอเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยข้อเสนอเหล่านั้นมีลักษณะเป็นเพียงข้อสรุปชั่วคราวและจะต้องถูกตรวจสอบกับข้อมูลชุดใหม่ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงข้อเสนอนั้นโดยเฉพาะ เพื่อที่ว่าข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้นชั่วคราวนั้นเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด Strauss and Corbin (1998) เรียกการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้ว่า การเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ข้อมูลที่รวบรวมมาใหม่อาจให้มโนทัศน์ใหม่ซึ่งอาจส่งผลให้มีการปรับข้อเสนอใหม่ตามไปด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยทฤษฎีฐานรากเป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยต้องทำ

ควบคู่กันระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างข้อเสนอ การทดสอบ และปรับปรุงข้อเสนอ สลับกันไปมาหลายครั้ง จนกระทั่งข้อเสนอที่ได้เข้ากันได้เหมาะสมกับข้อมูลใหม่ ไม่ว่าข้อมูลนั้นจะมาจากตัวอย่างชุดใดก็ตาม หรือเรียกว่า บรรลุถึงจุดอิ่มตัว แล้วจึงสรุปความรู้ที่ได้เป็นทฤษฎีจากฐานราก กระบวนการดำเนินการวิจัยทฤษฎีฐานรากสามารถสรุปเป็นภาพจำลองเพื่อง่ายต่อการเข้าใจ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 วิธีดำเนินการวิจัยทฤษฎีฐานราก

4. รูปแบบการวิจัยทฤษฎีฐานราก

Creswell (2008) ให้ทัศนะว่ารูปแบบการวิจัยทฤษฎีฐานรากนั้นมีหลากหลายการนำไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับผู้วิจัยแต่ละคนที่จะพิจารณานำไปใช้ ทั้งนี้สามารถจำแนกได้ 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin 2) รูปแบบเกิดขึ้นใหม่ของ Glaser และ 3) รูปแบบการสร้างของ Charmaz ดังจะกล่าวถึงแต่ละรูปแบบดังนี้

4.1 รูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin เป็นรูปแบบที่มีเทคนิคและวิธีการเพิ่มขึ้นจากแนวคิดเดิมที่ Strauss and Glaser พัฒนาขึ้นในปี 1967 รูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin ที่พัฒนาขึ้นในปี 1990 เป็นรูปแบบที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการวิจัยทางการศึกษา เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับรายละเอียดและระเบียบวิธีที่เคร่งครัด เป็นรูปแบบที่เน้นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การเปิดรหัส (open coding) 2) การหาแก่นของรหัส (axial coding) 3) การเลือกรหัส (selective coding) และ 4) การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี (development of a logic paradigm or a visual picture of the theory generated) โดยมีสาระสำคัญในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเปิดรหัส (open coding) เป็นการจัดข้อมูลรวมกันเป็นกลุ่มที่มีความหมายโดยมีระบบคิดและการดำเนินงานจะเริ่มต้นด้วยข้อมูลดิบที่รวบรวมได้จากแหล่งต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การบันทึก อนุทิน และการจัดกลุ่มสนทนา เป็นต้น แล้วนำข้อมูลดิบมาค้นหาประเด็นเพื่อกำหนดเป็นคุณลักษณะ หรือเรียกว่า ตัวบ่งชี้ (indicators) จากนั้นนำเอาคุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้ที่เข้าพวกเดียวกัน มากำหนดเป็นรหัส (code) หรือมโนทัศน์ (concepts) เมื่อได้รหัสหรือมโนทัศน์เพียงพอ ก็จัดรหัสหรือมโนทัศน์ที่เข้าพวกเดียวกันมากำหนดเป็นหมวด (ดูภาพที่ 13 ประกอบ) ซึ่งในกระบวนการกำหนดรหัสนั้น ผู้วิจัยต้องดำเนินการสองอย่างไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) อ่านข้อมูลอย่างพิถีพิถันและอ่านหลายๆ ครั้ง พร้อมทั้งมองหาโมโนทัศน์หรือความหมายที่บ่งนัยอยู่ในข้อความนั้น และ 2) เปรียบเทียบมโนทัศน์หรือ

ความหมายที่ปรากฏอยู่ในข้อความหนึ่งกับมโนทัศน์หรือความหมายที่ปรากฏอยู่ในข้อความอื่นที่เหลือ เพื่อให้สามารถบอกได้ว่าสิ่งที่บ่งบอกอยู่ในข้อความเหล่านั้นหมายถึงสิ่งเดียวกัน เรื่องเดียวกัน หรือหมายถึงคนละเรื่องคนละอย่าง ข้อความที่มีความหมายเหมือนกันจะถูกกำหนดรหัสเป็นตัวเดียวกัน และที่มีความหมายต่างกันก็จะถูกให้รหัสต่างกัน ด้วยรหัสเหล่านี้ผู้วิจัยจะสามารถจัดกลุ่มหรือหมวดของข้อมูลได้โดยอาศัยความหมาย(ซึ่งในตอนนี้ถูกแทนที่ด้วยรหัส) ที่ให้แก่ข้อความนั้นๆเป็นเกณฑ์ ซึ่งการกำหนดรหัสไม่ใช่การจำแนกข้อความในทางกายภาพแต่เป็นการจำแนกตามความหมายที่บ่งบอกอยู่ในข้อความนั้นๆ ความหมายนั้นอาจจะตรงไปตรงมาตามตัวอักษรหรืออาจเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องตีความก็ได้ระบบคิดและระบบการทำงานเช่นนี้เป็นไปตามหลักการเชิงอุปนัยของการวิจัยเชิงคุณภาพ (จากลักษณะเฉพาะไปสู่ลักษณะทั่วไป) โดยเริ่มด้วยการลงภาคสนามเพื่อให้ได้ข้อมูลดิบที่จะนำไปสู่กระบวนการตามลำดับ ดังนี้ ข้อมูลดิบ - คุณลักษณะ/ตัวบ่งชี้ - รหัส/มโนทัศน์ - หมวด หากหลายๆหมวด จัดให้เชื่อมโยงกันก็จะเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีที่ได้จากการวิจัย

การนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้จากแหล่งต่างๆ มาจำแนกเป็นหมวด (category / theme) นั้นเป็นการจัดข้อมูลมารวมกันให้เป็นกลุ่มที่มีความหมาย(meaningful groups) โดยทั่วไปประกอบด้วยหมวดหลักและหมวดย่อย (core categories & subcategories) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสามารถกำหนดหมวดหลักและหมวดย่อยได้หลายหมวดหลักและหลายหมวดย่อย ทั้งนี้ในระดับหมวดย่อยอาจประกอบด้วยคุณลักษณะ (attributes or characteristics) ด้วยก็ได้ ดังกรณีตัวอย่างการเปิดรหัสเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553ก) ดังตารางที่ 5

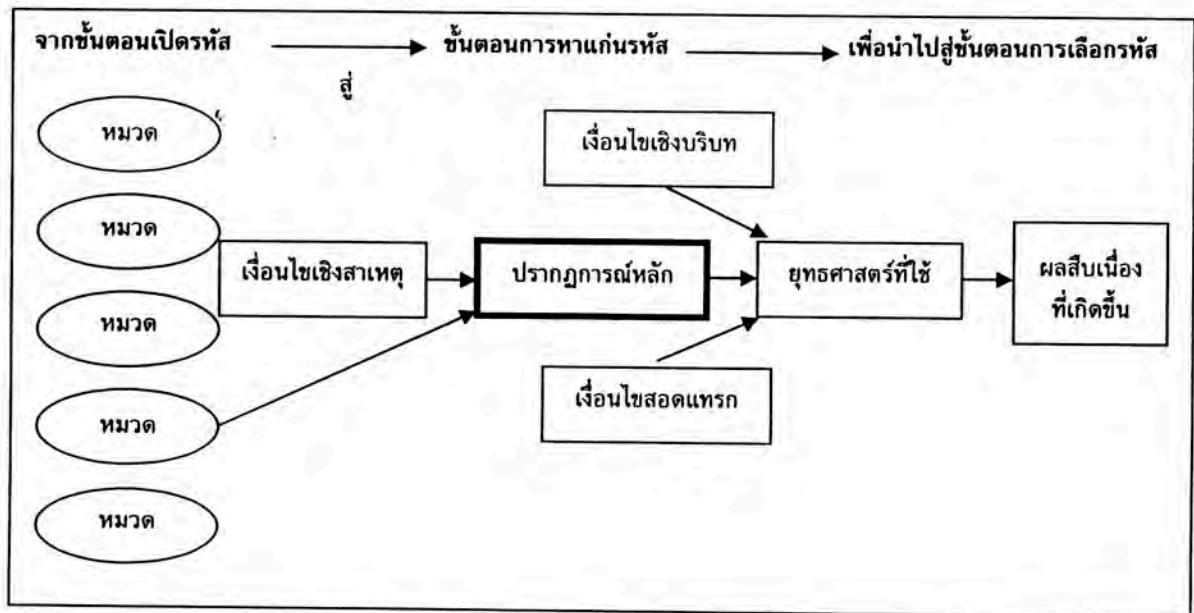
ตารางที่ 5 การจำแนกข้อมูลเป็นหมวดและหมวดย่อยในขั้นตอนการเปิดรหัส

หมวด (categories)	แหล่งข้อมูล (sources)
บทบาทเชิงวิชาการ (หมวดหลัก) -เป็นต้นแบบ (หมวดย่อย) -รู้สึกในงาน(หมวดย่อยๆ-คุณลักษณะ) -ปฏิบัติเป็น -มีผลงานที่ยอมรับ -พัฒนาการเรียนรู้นักเรียน	1, 3,7,9,10,11,13,16,18,19,23, M, F 7,12,15,16,18,19,22,25,26, O, F 6,8,9,11,15,17,19,21,25,28,29, M, F 4,6,8,13,14,16,19,25,27,30,36, J, M , 5,10,12,14,16,17,19, M
บทบาทความสัมพันธ์บุคคล -ทำงานเป็นทีม -พัฒนาเครือข่าย	8,9,12,13,15,17,18,19,F, J 9,12,15,24,26,31,35,36,M, J, O
บทบาทความเป็นผู้นำ -กระตุ้นส่งเสริม -ท้าทายให้กำลังใจ	18, 19, 24, 26, 27, 33, M, J 14, 15, 18,19,22,25,29,34,36, J, O

สัญลักษณ์แหล่งข้อมูล
 # การสัมภาษณ์
 M การบันทึก
 O การสังเกต
 J อนุทิน
 F การสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การหาแก่นของรหัส (axial coding) เป็นการเลือกหมวดหลักจากหมวดใดหมวดหนึ่งที่กำหนดได้ในขั้นตอนการเปิดรหัสเพื่อกำหนดให้เป็นปรากฏการณ์หลักของกระบวนการในเรื่องที่วิจัย จากนั้นเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของหมวดอื่นที่เหลือเข้ากับปรากฏการณ์หลักที่กำหนดนั้น โดย

หมวดอื่นเหล่านั้น บางหมวดเป็นเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อปรากฏการณ์หลัก บางหมวดเป็นยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ซึ่งเป็นการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ที่มีความเฉพาะเจาะจง ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลจากปรากฏการณ์หลักนั้น บางหมวดเป็นเงื่อนไขเชิงสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ โดยจำแนกออกเป็นเงื่อนไขเชิงบริบทที่มีความเฉพาะเจาะจง มีความเกี่ยวข้องกับมิติของเวลาและสถานที่ และเงื่อนไขสอดแทรกที่มีลักษณะทั่วไป บางหมวดเป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้ได้แผนภาพของทฤษฎีซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ปรากฏการณ์หลัก ยุทธศาสตร์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แผนภาพของทฤษฎีตามทัศนะของ Strauss and Corbin

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกรหัส (selective coding) เป็นการเขียนความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ปรากฏการณ์หลัก ยุทธศาสตร์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น ที่จัดทำได้ในขั้นตอนการหาแก่นของรหัส ในขั้นตอนที่ 3 นี้เป็นการเขียนทฤษฎีในลักษณะที่อธิบายถึงกระบวนการในประเด็นการวิจัย เป็นกระบวนการบูรณาการและการทำให้ทฤษฎีสละสลวยโดยใช้เทคนิค story line และใช้บันทึกส่วนตัวที่บันทึกไว้เป็นข้อมูลประกอบการเขียน โดยผู้วิจัยจะต้องตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ปรากฏการณ์หลัก ยุทธศาสตร์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาด้วย ซึ่งการดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าว จะทำให้ทฤษฎีที่เกิดจากแผนภาพของทฤษฎีดังแสดงในภาพที่ 11 มีความชัดเจนขึ้น เป็นขั้นตอนที่ 4 นั่นคือการพัฒนาแผนภาพของทฤษฎี หรือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

4.2 รูปแบบเกิดขึ้นใหม่ของ Glaser Glaser เคยร่วมงานวิจัยกับ Strauss ในช่วงทศวรรษ 1960 และร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ The Discovery of Grounded Theory แต่ในระยะต่อมาได้แยกเป็นอิสระจากกัน ได้เสนอแนวคิดเชิงวิพากษ์ต่อรูปแบบการวิจัยทฤษฎีฐานรากของ Strauss and Corbin ว่าเน้นความเป็นระบบ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติที่ยึดกรอบแนวคิดในการจำแนกหมวด ดังเช่นขั้นตอนที่ 2 ในการ

วิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin (การหาแก่นของรหัส) ที่มีการจำแนกเป็นหมวดเป็นเงื่อนไขเชิงสาเหตุ ปรากฏการณ์หลัก ยุทธศาสตร์ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเป็นการตรวจสอบหรือทดสอบทฤษฎีมากกว่าการก่อให้เกิดทฤษฎี ดังนั้น จึงได้เสนอแนวคิดของเขาว่า ควรให้ทฤษฎีเกิดขึ้นมาจากข้อมูลอย่างเป็นธรรมชาติมากกว่าการกำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลก่อน ความเป็นทฤษฎีฐานรากอยู่ที่ตัวข้อมูลที่ไม่ควรนำเอาไปจัดเป็นหมวด ๆ หากจะกำหนดเป็นหมวด ๆ ควรกลั่นกรองให้มันน้อยเท่าที่จะน้อยได้ วัตถุประสงค์ในการวิจัยก็เพื่อให้ผู้วิจัยได้อธิบายถึงกระบวนการพื้นฐานทางสังคม อธิบายเหตุการณ์หนึ่งเปรียบเทียบกับอีกเหตุการณ์หนึ่ง (incident) หรือเหตุการณ์หนึ่งกับหมวดหนึ่ง และหมวดหนึ่งกับอีกหมวดหนึ่ง เพื่อนำเสนอทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่โดยการอภิปรายถึงความสัมพันธ์กันของหมวดต่าง ๆ โดยไม่ต้องอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ทฤษฎีที่เกิดขึ้นใหม่นั้นควรเป็นไปตามเกณฑ์ 4 เกณฑ์ คือ fit, work, relevance, และ modifiability ซึ่งขยายความได้ ดังนี้ fit คือ กรอบแนวคิดในการอธิบาย มโนทัศน์และการจำแนกหมวดต่าง ๆ มีความเหมาะสมกับข้อมูล เข้ากันได้กับสถานการณ์จริงตามการมองเห็นของผู้วิจัย นักปฏิบัติ และผู้มีส่วนร่วมในปรากฏการณ์ work คือ ทฤษฎีที่สร้างขึ้นจะต้องสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างมีความหมาย สามารถที่จะนำไปใช้อธิบายอย่างได้ผล relevance คือ ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาตรงกับประเด็นหรือกับปัญหาการวิจัย modifiability คือ ทฤษฎีที่สร้างขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนได้หากพบข้อมูลใหม่เพิ่มเติม

4.3 รูปแบบการสร้างของ Charmaz เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญมากขึ้นกับความ เป็นเชิงปริมาณและการเป็นผู้วิจัยหลังยุคทันสมัย (postmodern researchers) ที่ให้ความสำคัญกับวิธีการ (methods) ซึ่งโดยภาพรวมรูปแบบนี้เน้นไปที่ความหมาย (meanings) ที่ได้รับจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ให้ความสนใจไปที่ทัศนะ (views) ค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) ความรู้สึก (feeling) ข้อสันนิษฐาน (assumptions) และอุดมการณ์ (ideologies) จากแต่ละบุคคล มากกว่าการรวบรวมข้อเท็จจริงและคำอธิบาย การกระทำ อะไรก็ตามที่จะทำให้ประสบการณ์มีพลังหรือพลัง เช่น นิยามที่ซับซ้อนหรือไม่ชัดเจน หรือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เป็นต้น ไม่ควรให้มีชั้นในทฤษฎีฐานราก ควรนำเอารหัสที่ชัดเจนกว่า (active code) มาเป็นแนวคิดเพื่อเกาะติดประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และในกระบวนการวิจัยทฤษฎีฐานรากไม่ควรทำให้บทบาทของผู้วิจัยลดลง ผู้วิจัยสามารถทำการตัดสินใจเกี่ยวกับหมวดได้ตลอดระยะเวลาของการทำวิจัย ผู้วิจัยจะมีคำถามที่ชัดเจนในตนเองเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมกับมีแนวคิดทางสังคมวิทยาหรือแนวคิดเชิงทฤษฎีติดตัวลงไปเพื่อให้มีความไวเชิงทฤษฎีในทุกขั้นตอนของการวิจัย ผู้วิจัยสามารถจะนำเอาค่านิยม ประสบการณ์ และการให้ความสำคัญ (priorities) ของตนมาใช้ได้ และข้อสรุปของทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นจะมีลักษณะเป็นเชิงเสนอแนะ (suggestive) ยังไม่สมบูรณ์ (incomplete) และยังไม่มีความพิสูจน์ลงตัว (inconclusive) การนำแนวคิดของรูปแบบนี้ไปใช้ ผู้วิจัยจะอธิบายถึงความรู้สึกของแต่ละบุคคลถึงประสบการณ์ที่มีต่อปรากฏการณ์หรือกระบวนการที่ศึกษา รวมทั้งกล่าวถึงความเชื่อและค่านิยมของผู้วิจัยเอง ละเว้นการกำหนดหมวดไว้ล่วงหน้า เขียนคำพรรณนาเป็นเชิงอธิบาย (explanatory) ยืดยาว (discursive) และเป็นเชิงสอบสวน (probing) ถึงข้อสันนิษฐานและความหมายที่ได้รับจากบุคคลในปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังกรณีการศึกษาเรื่อง What it means to have a disease ของ Charmaz ในปี 1994 ซึ่งได้เขียนรายงานความรู้สึกของบุคคลในปรากฏการณ์ โดยใช้รหัสที่ชัดเจน (active code) เช่น awakening, accommodating, defining, preserving แสดงถึงกระบวนการพื้นฐานของประสบการณ์ โดยได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของประสบการณ์ (experiences) เงื่อนไข และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นเป็นคำอภิปรายเชิงพรรณนา (narrative discussion)

การเลือกใช้รูปแบบสามรูปแบบดังกล่าวข้างต้น มีข้อควรพิจารณา ได้แก่ ต้องการเน้น

กระบวนการเชิงระบบมากน้อยเพียงใด ต้องการกำหนดหมวดเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลหรือไม่ สถานะของผู้วิจัยเป็นอย่างไร วิธีการที่ใช้ในการสรุปผลการวิจัยจะเป็นการตั้งคำถามทิ้งไว้หลวมๆ หรือจะให้ เป็นข้อสมมติฐานที่เฉพาะเจาะจง เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้วิจัยหน้าใหม่ส่วนมากมักนิยมใช้รูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin เนื่องจากมีความชัดเจนในกระบวนการทำวิจัย แต่ก็มีข้อเตือนใจว่ารูปแบบนี้อาจทำให้ผูกพันกับหมวดต่างๆ ที่จำแนกได้ก่อนล่วงหน้าและอาจทำให้ขาดความลุ่มลึกในกรอบแนวคิด และทุกรูปแบบต่างมีการใช้ภาษาที่แตกต่างกันจึงจำเป็นจะต้องมีการให้นิยามที่รอบคอบและชัดเจนขึ้น (Creswell, 2008)

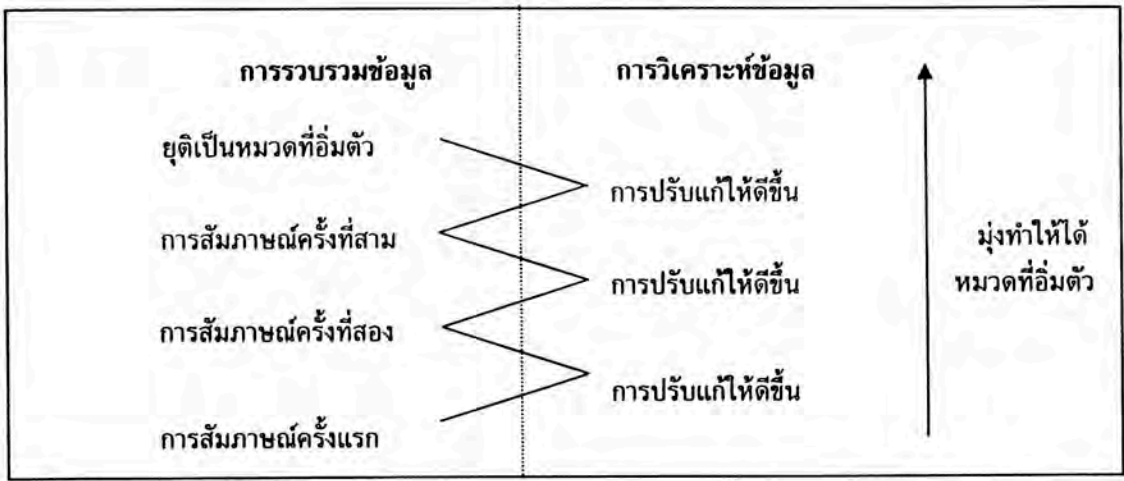
5. ลักษณะสำคัญของการวิจัยทฤษฎีฐานราก

ลักษณะสำคัญของการวิจัยทฤษฎีฐานราก ได้แก่ 1) เป็นวิธีการเชิงกระบวนการ 2) เป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี 3) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง 4) มีหมวดหลัก 1 หมวด 5) ก่อให้เกิดทฤษฎี และ 6) มีการบันทึก (Creswell, 2008) มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 เป็นวิธีการเชิงกระบวนการ (process approach) เนื่องจากโลกทางสังคมเป็นเรื่องของผู้คนที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้วิจัยทฤษฎีฐานรากต้องการทำความเข้าใจถึงกระบวนการของผู้คนเหล่านั้นกับหัวข้อการวิจัยที่กำหนด ดังนั้นกระบวนการในการวิจัยทฤษฎีฐานรากจึงหมายถึงลำดับเหตุการณ์ของการกระทำและการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคลและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย ซึ่งจากหัวข้อการวิจัยนั้น ผู้วิจัยสามารถจำแนกและกำหนดการกระทำและการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลออกเป็นหมวดได้หลายหมวด ซึ่งคำว่าหมวดนี้ในนิยามของการวิจัยทฤษฎีฐานรากหมายถึง แก่น หัวข้อ หรือใจความ (themes) ของสารสนเทศที่ผู้วิจัยกำหนดจากข้อมูลเพื่อใช้ทำความเข้าใจถึงกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง เช่น หากต้องการศึกษาจากปัญหาการวิจัยที่ว่า ผู้บริหารสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอย่างไร จากปัญหาการวิจัยนี้ปรากฏการณ์หลัก คือ ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ในการศึกษาปรากฏการณ์หลักนี้ผู้วิจัยจะกำหนดกรอบแนวคิดเป็นกระบวนการ เช่น กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นกระบวนการที่แสดงถึงลำดับเหตุการณ์ของกิจกรรม การกระทำของบุคคล และการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ในกรณีตัวอย่างนี้คือลำดับเหตุการณ์ของกิจกรรม การกระทำ และการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหาร ซึ่งอาจได้ข้อมูลมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ และ/หรือการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดหมวดโดยอ้างอิงเหตุการณ์มาสนับสนุนหมวดที่จัดนั้นซึ่งขั้นตอนนี้ถือเป็นการเปิดรหัส จากนั้นผู้วิจัยจะจัดหมวดต่าง ๆ ที่กำหนดได้เหล่านั้นเป็นแผนภาพของทฤษฎีซึ่งเป็นขั้นตอนการหาแก่นของรหัส แล้วสร้างความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์กันของหมวดต่าง ๆ เหล่านั้นแล้วเขียนนำเสนอทฤษฎีเพื่ออธิบายกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

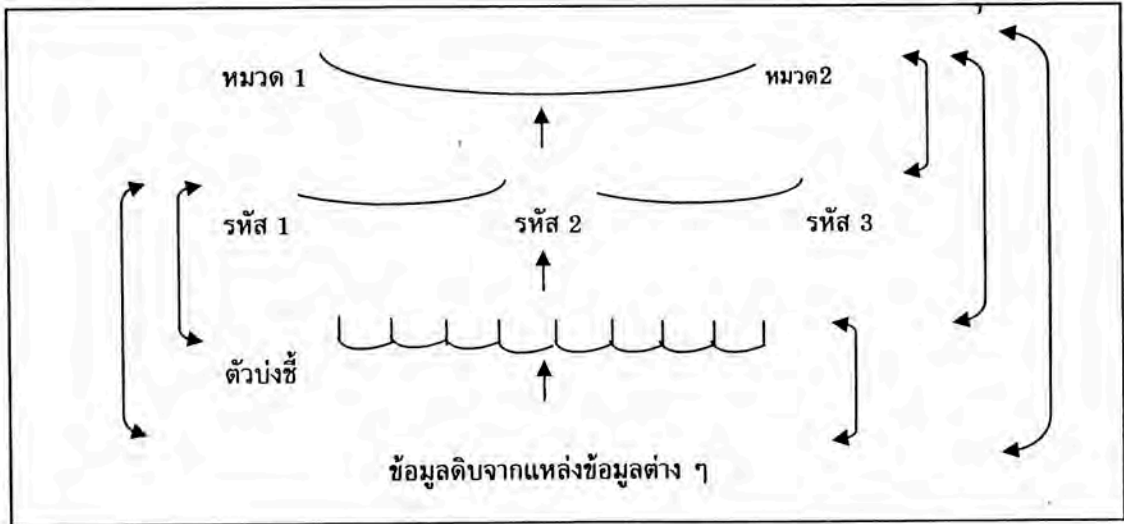
5.2 เป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (theoretical sampling) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยอาจใช้วิธีการสังเกต การสนทนา การสัมภาษณ์ การบันทึก บันทึกประจำวันหรือบันทึกของผู้อื่น ข้อมูล รวมทั้งบันทึกความเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยเอง ซึ่งในการเลือกตัวอย่างบุคคลเพื่อการสัมภาษณ์หรือการสังเกต หรือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ นั้นจะแตกต่างจากการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบอื่นๆ กล่าวคือเป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี โดยการวิจัยทฤษฎีฐานรากจะมุ่งไปที่บุคคลซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถก่อให้เกิดทฤษฎีเป็นสำคัญ เช่น ในการศึกษากระบวนการเลือกเพื่อการเรียนต่อในโรงเรียน บุคคลที่จะให้ข้อมูลได้ดีที่สุด คือ นักเรียนและผู้ปกครอง สำหรับบุคคลอื่น เช่น ผู้บริหาร ครูผู้สอน เป็นต้น ถือว่ามีความสำคัญรองลงไป ดังนั้นในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะเริ่มต้นเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักเรียนและผู้ปกครองก่อนเป็นลำดับแรก

ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดทฤษฎีนั้นอาจนำแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรูปแบบเกิดขึ้นใหม่ของ Glaser มาใช้ซึ่งเรียกว่า วิธีการย้อนไปมา (zigzag approach) เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในทันที ไม่รอจนกว่าจะรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจได้ว่าจะเก็บรวบรวมข้อมูลอะไรอีกและจากใครอีก ส่งผลให้มีการลั่นกรองและปรับแก้หมวดที่กำหนดเป็นระยะๆ ย้อนกลับไปกลับมาจนเห็นว่าถึงจุดอิ่มตัว ที่ไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้นอีก หรือไม่มีใครจะให้ข้อมูลนั้นเพิ่มเติมอีก กระบวนการดังกล่าวนี้ ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการย้อนไปมาตามทัศนะของ Glaser

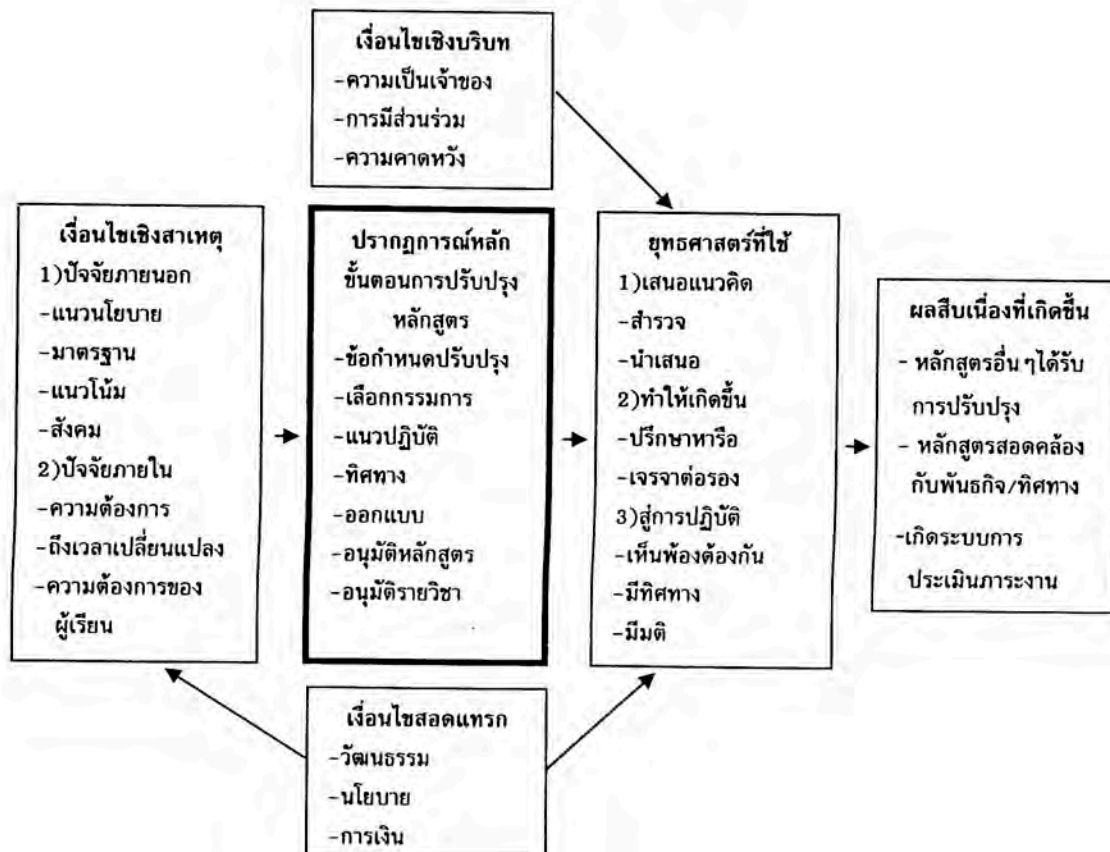
5.3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (constant comparative data analysis) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล จัดกระทำข้อมูลเพื่อจำแนกเป็นหมวดๆ และเปรียบเทียบข้อมูลใหม่ที่ได้กับหมวดต่างๆที่กำลังเกิดขึ้น เป็นกระบวนการพัฒนาหมวดที่เป็นปฏิบัติการเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอุปนัยจากกรณีเฉพาะให้เป็นกรณีทั่วๆไป แสดงให้เห็นดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง

จากภาพที่ 13 แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างเหตุการณ์กับ เหตุการณ์ เหตุการณ์กับหมวด และหมวดกับหมวด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้หมวดที่มีฐานรากมาจากข้อมูล ที่ได้มาจากหลากหลายแหล่ง แล้วนำมาจัดกลุ่มเป็นรหัส ได้หลายรหัส (เช่น รหัส 1-รหัส 2-รหัส 3 เป็นต้น) โดยกระบวนการเปรียบเทียบนี้ผู้วิจัยจะต้องเปรียบเทียบตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้ รหัสกับรหัส และหมวดกับหมวด อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการวิจัย ทั้งนี้เพื่อจัดการมีมากเกินไป โดยผู้วิจัยจะมีคำถามอยู่ในใจเสมอ ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ศึกษาคืออะไร 2) หมวดอะไรหรือคุณลักษณะอะไรของหมวดอะไรที่เหตุการณ์นี้บ่งถึง 3) อะไรที่เกิดขึ้นจริงจากข้อมูลที่ได้อมา 4) อะไรที่เป็นกระบวนการเชิงจิตวิทยาสังคมพื้นฐานหรือกระบวนการ โครงสร้างทางสังคมที่เห็นได้จากการกระทำ

5.4 มีหมวดหลัก 1 หมวด (a core category) ในบรรดาหมวดต่างๆที่กำหนดได้จาก ข้อมูลที่รวบรวมมา ผู้วิจัยเลือกหมวดหลัก 1 หมวด เป็นปรากฏการณ์หลักสำหรับเสนอทฤษฎีฐานราก นั่นคือ หลังจากกำหนดหมวดได้จำนวนหนึ่ง (8-10 หมวด ขึ้นกับฐานข้อมูลที่ได้มา) ผู้วิจัยจะเลือกหมวดหลัก 1 หมวดเพื่อเป็นพื้นฐานในการเขียนทฤษฎี โดยมีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเลือก เช่น ความสัมพันธ์ กับหมวดอื่น ความถี่ในการเกิดขึ้น การถึงจุดอิ่มตัวไวและง่าย และมีความชัดเจนที่จะพัฒนาเป็นทฤษฎี เป็นต้น เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนดหมวดหลัก 1 หมวด เป็นปรากฏการณ์หลักสำหรับเสนอทฤษฎีฐานราก สามารถทำความเข้าใจโดยศึกษาได้จากกรณี “การพัฒนาารูปแบบเชิงทฤษฎีขั้นตอนการปรับปรุงหลักสูตร” ที่ กำหนด “ขั้นตอนการปรับปรุงหลักสูตร” เป็นหมวดหลัก ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 การพัฒนารูปแบบเชิงทฤษฎีที่กำหนดให้ขั้นตอนการปรับปรุงหลักสูตรเป็นหมวดหลัก

จากภาพที่ 14 ได้กำหนด “ขั้นตอนการปรับปรุงหลักสูตร” เป็นหมวดหลัก ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือหมวดย่อยอื่นๆ คือ การกำหนดให้มีการปรับปรุงหลักสูตร การคัดเลือกคณะกรรมการ แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ การกำหนดทิศทาง การออกแบบหลักสูตร การอนุมัติหลักสูตร และการอนุมัติรายวิชา เป็นต้น นอกจากนี้จากรูปแบบเชิงทฤษฎีได้แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขเชิงสาเหตุซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลต่อ หมวดหลัก เงื่อนไขเชิงบริบท และเงื่อนไขสอดแทรก (ในที่นี้กำหนดเป็นบริบทขององค์การ) ที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ รวมทั้งผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์นั้น

ทั้งนี้ Strauss and Corbin (1998) ได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกหมวดหลักไว้ดังนี้ 1) ต้องเป็นหมวดหลักหรือศูนย์กลางที่หมวดอื่นๆ สามารถมีความสัมพันธ์ด้วย 2) แสดงขึ้นบ่อยครั้งจากข้อมูลที่ได้มา โดยมีตัวบ่งชี้ที่ต่างชี้ถึงหมวดนั้น 3) การอธิบายที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ของหมวดต่างๆ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและคงเส้นคงวา 4) ชื่อหรือวลีที่ใช้อธิบายหมวดหลักนั้นมีความเป็นนามธรรมเพียงพอ และ 5) คำอธิบายยังคงยึดถือได้แม้เงื่อนไขแปรเปลี่ยนไป หรือแม้ปรากฏการณ์ที่แสดงออกจะมีอะไรบางอย่างแตกต่างไปจากเดิม

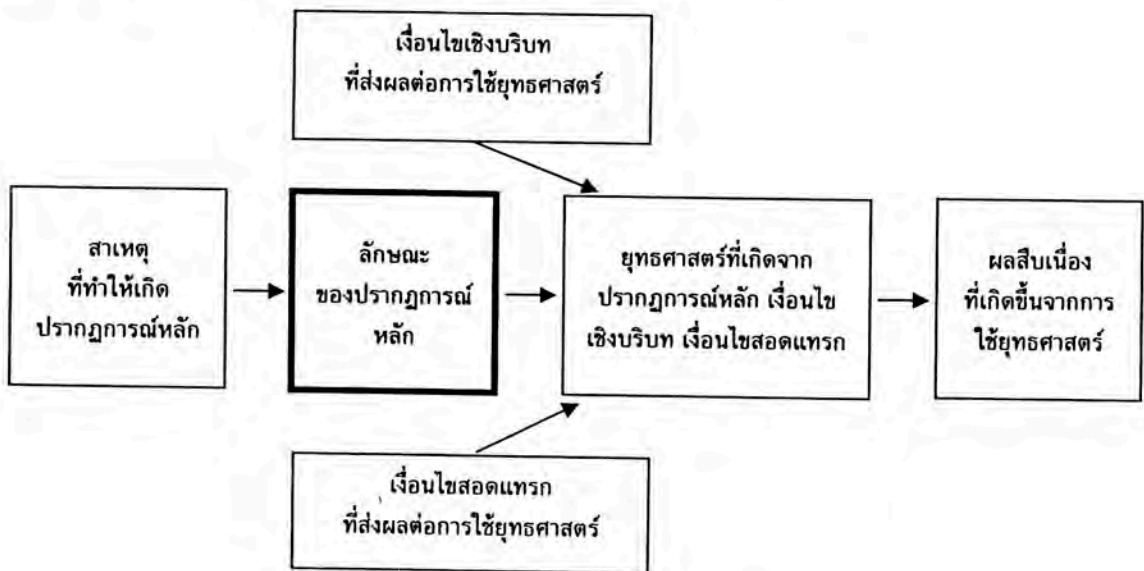
5.5 การก่อให้เกิดทฤษฎี (theory generation) กระบวนการวิจัยทุกขั้นตอนจะนำไปสู่การก่อให้เกิดทฤษฎีจากฐานข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมมาได้ โดยทฤษฎีจากการวิจัยทฤษฎีฐานรากนี้ จะเป็นการอธิบายอย่างกว้างๆ ต่อกระบวนการในหัวข้อที่วิจัย โดยทฤษฎีจากการวิจัยทฤษฎีฐานรากมีแนวทางการนำเสนอที่เป็นไปได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) นำเสนอเป็นแผนภาพของทฤษฎี (a logic paradigm or a visual coding paradigm) 2) นำเสนอเป็นสมมติฐานหรือข้อเสนอเชิงทฤษฎี (theoretical hypotheses/propositions) และ 3) นำเสนอเป็นเรื่องเล่าเชิงบรรยาย (narrative form)

5.6 มีการบันทึกของผู้วิจัย (memos) โดยตลอดระยะเวลาของการวิจัย ผู้วิจัยจะต้องบันทึกข้อมูล ให้ความคิด ความเห็น รวมทั้งความสงสัยหรือจุดที่มีต่อข้อมูล และต่อหมวดที่จำแนกไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการได้แนวคิดที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดแหล่งข้อมูลใหม่ ตลอดจนการปรับข้อมูลเพื่อมิให้เกิดสภาพภูเขาข้อมูล (mountains of data)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการวิจัยทฤษฎีฐานรากเป็นรูปแบบการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองของคนในปรากฏการณ์นั้นอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างแนวคิดหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีอย่างกว้างๆ อธิบายกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งของเหตุการณ์ กิจกรรม การกระทำ หรือการมีปฏิสัมพันธ์ ตามหัวข้อการวิจัยที่กำหนดทฤษฎีที่เกิดขึ้นจึงถือได้ว่าเป็นทฤษฎีเชิงกระบวนการ การที่ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีการวิจัยทฤษฎีฐานรากเนื่องจากต้องการได้ทฤษฎีใหม่ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งขณะนั้นยังไม่มีทฤษฎีใดจะนำมาอธิบายได้ หรือมีแต่ไม่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับบริบทนั้นๆ การวิจัยทฤษฎีฐานรากแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin 2) รูปแบบเกิดขึ้นใหม่ของ Glaser และ 3) รูปแบบการสร้างของ Charmaz โดยรูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับรายละเอียดและมีการรอบแนวคิดที่ชัดเจน เป็นรูปแบบที่เน้นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลใน 4 ขั้นตอน คือ การเปิดรหัส การหาแก่นของรหัส การเลือกรหัส และการพัฒนาแผนภาพของทฤษฎี เพื่อนำเสนอเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนามมีความสำคัญมาก ผู้วิจัยต้องอยู่ใกล้ชิดกับข้อมูลและแหล่งข้อมูลตลอดระยะเวลาของการวิจัย มีความไวเชิงทฤษฎี มีความสามารถในการตีความข้อมูล มีการตรวจสอบข้อมูล มโนทัศน์ และข้อเสนอชั่วคราวย้อนกลับไปมาจนกว่าจะถึงจุดอิ่มตัว ลักษณะที่สำคัญของการวิจัยทฤษฎีฐานราก ได้แก่ เป็นวิธีการเชิงกระบวนการ เป็นการเลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง มีหมวดหลัก 1 หมวด ก่อให้เกิดทฤษฎี และมีการบันทึกส่วนตัวของผู้วิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบการวิจัยทฤษฎีฐานรากเชิงระบบของ Strauss and Corbin ซึ่งจะทำให้ได้แผนภาพของทฤษฎีหรือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปรากฏการณ์หลัก เจื่อนไซเชิงสาเหตุ ยุทธศาสตร์ เจื่อนไซเชิงบริบท เจื่อนไซสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น มาใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดแนวคิดที่ชัดเจน ทั้งในการตั้งคำถามการวิจัย และในการหาคำตอบเพื่อตอบคำถามการวิจัย แนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตั้งคำถามการวิจัยในเชิงเหตุผลสัมพันธ์ต่อกัน ดังนี้ 1) ปรากฏการณ์หลักมีลักษณะเป็นอย่างไร เกิดจากสาเหตุอะไร 2) ปรากฏการณ์หลักมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์อะไร/เกิดการกระทำอะไร/มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร โดยมีเจื่อนไซเชิงบริบท และเจื่อนไซสอดแทรกอย่างไร และ 3) การใช้ยุทธศาสตร์ได้ก่อให้เกิดผลสืบเนื่องอย่างไรตามมา กรณีการหาคำตอบเพื่อตอบคำถามการวิจัยจะให้แนวคิดการสรุปหรือนำเสนอผลการวิจัยที่เป็นทฤษฎีเชิงกระบวนการที่มีองค์ประกอบของทฤษฎีสอดคล้องกับคำถามการวิจัย ได้แก่ 1) ลักษณะของปรากฏการณ์หลัก และสาเหตุที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์หลัก 2) ยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลของปรากฏการณ์หลัก เจื่อนไซเชิงบริบท และเจื่อนไซสอดแทรก และ 3) ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อได้คำตอบมาครบถ้วนทุกข้อคำถามผู้วิจัยจะได้ผลสรุปของการวิจัยเป็นทฤษฎีเชิงกระบวนการในลักษณะที่เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างเจื่อนไซเชิงสาเหตุ ปรากฏการณ์หลัก ยุทธศาสตร์ เจื่อนไซเชิงบริบท เจื่อนไซสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ทฤษฎีเชิงกระบวนการ: รูปแบบเชิงทฤษฎีเชิงสาเหตุและผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการวิจัยทฤษฎีฐานรากตามทัศนะของ Strauss and Corbin (1998)

ตอนที่ 6 กรอบแนวความคิดพื้นฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการศึกษาปรากฏการณ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะและเจื่อนไซเชิงสาเหตุการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ยุทธศาสตร์ที่ใช้ เจื่อนไซเชิงบริบทและเจื่อนไซสอดแทรกที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ และผล

สืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์นั้นโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังที่ได้นำเสนอข้างต้นแล้วผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การศึกษาลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจากมุมมองของคนที่อยู่ในปรากฏการณ์ ทั้งที่เป็นบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนมาจากความเชื่อที่ว่ามนุษย์ได้สร้างความหมายจากสิ่งที่อยู่รอบๆตัวขึ้นมาจากความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรู้ความจริงทางสังคมจึงถูกตีความและให้ความหมายจากคนที่อยู่ในบริบทของสังคมนั้น ไม่ใช่การคิดหรือการตีความไว้ล่วงหน้า การศึกษาในส่วนนี้จะมีความสำคัญลำดับแรกที่ต้องศึกษาเพื่อเป็นการยืนยันว่ามีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้และการยอมรับในลักษณะใดบ้าง อันจะนำไปสู่การกำหนดความหมาย และความสำคัญของคำว่าเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

2. การศึกษาเงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การศึกษาเงื่อนไขเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นการศึกษาว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู และเงื่อนไขเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอย่างไร

3. การศึกษายุทธศาสตร์การทำงาน

การศึกษายุทธศาสตร์การทำงานเป็นการศึกษาว่ามีการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ที่เฉพาะเจาะจงใดบ้างที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู รวมทั้งยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์อย่างไร

4. การศึกษาเงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรก

การศึกษาเงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรกเป็นการศึกษาว่ามีปัจจัยหรือเงื่อนไขใดบ้างที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ที่ใช้ และเงื่อนไขเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับยุทธศาสตร์อย่างไร ทั้งนี้เงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์การทำงานนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาให้ครอบคลุมทั้งเงื่อนไขภายในและภายนอกโรงเรียน

5. การศึกษาผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์

การศึกษาผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์แสดงออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ที่ปรากฏในระดับบุคคล ตลอดจนระดับองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะ เงื่อนไขเชิงสาเหตุ ยุทธศาสตร์ที่ใช้ เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ปรากฏในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลเพียงพอที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานรากและให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากโรงเรียน ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยทฤษฎีฐานราก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การสังเกตและจดบันทึกภาคสนาม และการศึกษาเอกสารเพื่อนำไปสู่การเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป