

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์
3. การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
5. การสนทนากลุ่ม
6. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญของการศึกษาขั้นพื้นฐานในนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีการพัฒนาทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม เหมาะสมกับวัย มีความรู้คู่คุณธรรม ดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขบนพื้นฐานความเป็นไทยอย่างมีศักดิ์ศรี และภาคภูมิใจ สามารถพึ่งตนเอง มีทักษะการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะเบื้องต้นในการประกอบอาชีพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสังคมโลก มีจิตสำนึกที่ถูกต้องทางการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และมีความมุ่งมั่นในการอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาไทย โดยรัฐจะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงให้กับทุกคนอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ด้วยหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนและการใช้นวัตกรรมตลอดจน รูปแบบที่หลากหลายให้สอดคล้องกับสภาพความแตกต่างของแต่ละบุคคล และความแตกต่างของแต่ละท้องถิ่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 16)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนโดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองไทย

และพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมถึงการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต

ความหมาย

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกันรวมทั้งรูปแบบและแนวการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาระดับประถมศึกษา 6 ปี และมัธยมศึกษา 6 ปี ซึ่งรวมทั้งมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ และสายอาชีพ (อาชีวศึกษา) (สงบ ลักษณะ, 2542, หน้า 38) เป็นการศึกษาสำหรับทุกเพศ ทุกวัย ให้มีโอกาสได้เรียนรู้ทั่วไปที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิต ปลุกฝังให้เกิดการอยากเรียนรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง รู้จักถาม สังเกต วิเคราะห์ ตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีความรับผิดชอบต่อนตนเองและผู้อื่น (กมล สุตประเสริฐ, 2541, หน้า 2) เป็นการศึกษาที่จำเป็นเพื่อให้นักเรียนมีพื้นฐานที่แข็งแรงมั่นคงเพียงพอต่อการดำรงชีวิตที่ดีในวันข้างหน้า อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข สามารถประกอบการทำงานอาชีพเพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ และสามารถพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ตลอดจนมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2542, หน้า 2-3) การศึกษาทุกรูปแบบที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้คนไทย ดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประกอบอาชีพและพึ่งตนเองได้ ดำรงชีวิตอย่างมีคุณธรรมและมีศักดิ์ศรี พัฒนาตนเอง และมีบทบาทร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสมและหมายถึงการศึกษาที่เริ่มจากระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2542, หน้า 12) ส่วนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 บัญญัติว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา หมายความว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การศึกษาดังแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยรวมถึงอาชีวศึกษาระดับประโยควิชาชีพหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ และกระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 21) ให้ความหมายว่า เป็นการศึกษาเพื่อชีวิตที่มีคุณภาพของประชาชนไทยช่วยให้ประชาชนไทย มีคุณธรรม ในการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ การแสวงหาความรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต และทันต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความสามารถ

ในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ และดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีบทบาทร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุป การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาทุกรูปแบบที่รัฐหรือเอกชนจัดขึ้น ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ โดยมุ่งพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า และมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ

หลักการสำคัญ

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้

1. หลักการพัฒนานักเรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย
2. หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้มีความรัก ภาควินิจในท้องถิ่น และประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทย และสังคมโลก
3. หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปีอย่างทั่วถึงเท่าเทียมอย่างมีคุณภาพโดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม
4. หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษาร่วมกับคณะกรรมการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรีและตอบสนองความต้องการท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ
5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์ หลักการและมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสอดคล้องระหว่างสารบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

การปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน ทั้งถึง และมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีกระบวนการเรียนรู้ ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาเป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและเขตพื้นที่การศึกษา

ระดับกระทรวง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่ 1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ 5) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ระดับเขตพื้นที่ มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ระดับสถานศึกษา ให้แต่ละสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา มีคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา และจัดทำสารของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการ ทั้งนี้ให้กระทรวงกระจายอำนาจ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษาฯ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นและสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศมาก เพราะเป็นการศึกษาสำหรับประชาชนทุกคนโดยถ้วนหน้า และครอบคลุมการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ซึ่งจะมีผลต่อความเจริญพัฒนาของประเทศทุกด้าน

การจัดการศึกษาระดับนี้ต้องจัดให้เป็นไปและสอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งกฎกระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และหลักสูตรการศึกษาที่กำหนด มีสาระสำคัญที่ต้องดำเนินการ สรุปได้ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 30-44)

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อนักเรียน และสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
3. จัดการศึกษาโดยรูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย ตามความเหมาะสม
4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการ และแนวทางที่กำหนดไว้ เช่น จัดตามธรรมชาติ และศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัย และแต่ละคน จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดจนทั้งจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะสมกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของท้องถิ่น
6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรม ตามความจำเป็นและความเหมาะสม
7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดทั้งมุ่งส่งเสริม ให้ใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียน
8. บริหารจัดการโรงเรียนตามกระบวนการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่
9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์ มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

10. พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

รูปแบบและแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุถึงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษาซึ่งการจัดการศึกษามีด้วยกัน 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ดังที่ วิจิตร ศรีสอ้าน (2545, หน้า 15-17) ได้กล่าวถึง รูปแบบการจัดการศึกษาไว้ว่าการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ สามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาตามตามอัธยาศัย เป็นกระบวนการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งบุคคลแต่ละคนแสวงหาความรู้ พัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และเสริมสร้างทักษะจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน โดยอาศัย แหล่งวิทยาการที่มีอยู่ใกล้ตัวตามสภาพแวดล้อม เช่น จากครอบครัว เพื่อนบ้าน การเล่นเกม การทำงาน จากตลาด ห้องสมุดต่าง ๆ และสื่อมวลชน จากการอบรมเลี้ยงดู ในครอบครัว เด็กได้ฝึกพูด และมีทักษะทางภาษาขั้นพื้นฐานทางการพูด การฟังได้พอสมควร ก่อนที่จะเข้าโรงเรียน เด็กอาจได้รับการสั่งสอน ให้รู้จักเลี้ยงน้อง และหุงหาอาหารโดยการสังเกตหรือ มีส่วนช่วยพ่อแม่ รวมทั้งอาจได้ฝึกฝนทักษะด้านอาชีพการงานจากพ่อแม่ และเรียนรู้การดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่น จากพี่น้องและเพื่อนเป็นต้น การศึกษาตามอัธยาศัยมีลักษณะเป็นไปตามสภาพธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน โดยมีได้จัดเป็นระบบเพื่อให้การศึกษาแก่บุคคลเป็นการเฉพาะ แต่เป็นวิธีการศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตของคนอยู่เป็นอันมาก

2. การศึกษาในระบบโรงเรียน เป็นการศึกษาที่จัดเป็นระบบมีรูปแบบ โครงสร้าง ขั้นตอน และวิธีการจัดที่มีระเบียบแบบแผน ตั้งแต่สถานศึกษาระดับโรงเรียนจนถึงมหาวิทยาลัย การจัดการศึกษาเป็นระบบเช่นนี้มักจะผูกพันกับวัยเรียน ตอบสนองต่อความต้องการการศึกษาของบุคคลในช่วงอายุหนึ่ง ๆ ตามระดับการศึกษาเป็นสำคัญ

3. การศึกษานอกระบบ คือ กิจกรรมการศึกษาที่จัดขึ้นนอกระบบโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดที่ชัดเจน เช่น สถานเลี้ยงเด็กหรือศูนย์เด็กก่อนวัยเรียน การศึกษาผู้ใหญ่เพื่อการสอบเทียบ การศึกษาผู้ใหญ่เพื่อการดูหนังสือ กิจกรรมลูกเสือ กิจกรรมกีฬาและสันทนาการ และการฝึกอบรมวิชาชีพต่าง ๆ แม้แต่การฝึกฝนวิชาชีพ

ระดับสูง และการศึกษาต่อเนื่องในระดับมหาวิทยาลัย ก็ถือได้ว่าอยู่ในขอบข่ายของการศึกษานอกโรงเรียน

จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 รูปแบบ มีความสำคัญแตกต่างกันไป ซึ่งรูปแบบที่ดูเป็นทางการ และมีผลต่อพัฒนาการของเด็กมากที่สุด คือการศึกษารูปแบบในระบบโรงเรียน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่รวมการศึกษาภาคบังคับที่นักเรียนทุกคนต้องได้รับการศึกษาไว้ด้วย ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติว่าสถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ และให้มีการเทียบโอนผลการเรียนรู้ที่นักเรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน และการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่านักเรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่านักเรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพโดยเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทย และระบบการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
 2. ความรู้ ทักษะด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องของการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน
 3. ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา
 4. ความรู้ ทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง
 5. ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข
- ในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้
1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของนักเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาเพื่อป้องกันและแก้ปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนรู้การสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและนักเรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ

นอกจากนี้ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา โดยยึดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อแล้วให้เพิ่มเติมสาระในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์การบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยศึกษาและพัฒนาจากแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวคิดทางการบริหารที่น่าสนใจและมีการศึกษาในหลายสาขา อาทิ ด้านองค์การ จิตวิทยา ศาสนา สังคม วิทยา ชุมชน การพยาบาลและสาธารณสุข รัฐศาสตร์ และการศึกษา ฯลฯ การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดทางการบริหารองค์การที่ใช้ปรับเปลี่ยน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ (Kinlaw, 1995, p. 38 อ้างถึงใน สุธาพันธ์ วัฒนพุกษา, 2552, หน้า 18) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ และบุคลากร ได้แก่ การบริหาร

แบบมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการใช้เทคนิค การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในบุคคล จะนำไปสู่การรับรู้คุณค่าของตนเอง บุคคล จะรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีประโยชน์ มีคุณค่า เป็นการช่วยให้บุคคลมีความแข็งแกร่ง เข้าใจชีวิต เข้าใจ สภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางที่ดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ เนื่องจากในปัจจุบันองค์การมีแรงกดดันที่มากกระทบมากมายทั้งจากภายใน และภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการองค์การ เช่น ผู้บริโภคคำนึงถึงคุณภาพ และบริการ มากขึ้น ปัญหาแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และแรงกดดันจากภายในองค์การ เช่น ความรู้สึก เบื่อหน่ายของบุคลากร ความคับข้องใจในการทำงานที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและข้อบังคับมาก (Scott & Jaffe, 1991, pp. 86-97) ซึ่งสภาพการณ์เช่นนี้เกิดไปทั่วทุกองค์การ ดังนั้น แนวคิด ในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการยอมรับจากผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ว่า สามารถทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาองค์การเป็นไป ได้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ (Kinlaw, 1995, p. 38 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพุกษา, 2552, หน้า 19)

ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะปลดปล่อยให้เจ้าหน้าที่ ได้แสดงศักยภาพออกมา การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างความสามารถ สมรรถนะ ช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาความมั่นใจในตนเอง ขจัดความรู้สึกว่าตนเองไร้ประโยชน์ ออกไป เพราะความรู้สึกเช่นนี้ของเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการผลิต ทำให้คนเกิดพลังที่จะ ปฏิบัติงาน เนื่องจากคนที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์มีสำนึกของการกำหนด ตนเอง (Karathanos & Hillis, 2002, pp. 22-27) ผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 ต้องเพิ่มพลัง ทรัพยากรมนุษย์แก่เจ้าหน้าที่เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบในทางลบซึ่งเกิดจากความไม่สมหวังในเป้าหมายที่วางไว้จากการกำหนด ทฤษฎีใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่จึงเป็นยุทธศาสตร์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ใน อนาคตและทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และบรรลุผลลัพธ์ที่เกิดจากแรงจูงใจในทางบวก (Wood; et al., 2001, pp. 133-160; Daft, 2002, pp. 294-297) ในยุคการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ องค์การไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ได้หากไม่สามารถเสริมสร้าง พลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์แก่เจ้าหน้าที่ได้ ผลงานวิจัยชี้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากร

มนุษย์โดยการเสริมประสิทธิภาพของงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้กับทีมงานในการบริหารจัดการงานด้วยตนเอง หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์รูปแบบอื่น ๆ ก็ตาม องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนแต่เพิ่มทัศนคติในการทำงานทางบวก และปรับปรุงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้น (Wall & Leach, 2002, pp. 1-2) การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ทำให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น และทำให้เจ้าหน้าที่ ไม่อยากย้ายไปทำงานกับองค์กรอื่น ช่วยให้เกิดการประหยัดงบประมาณ ประหยัดเวลาของผู้จัดการและหลีกเลี่ยงสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็น เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการโดยไม่ต้องรอการอนุมัติจึงเกิดความรวดเร็วในการปรับปรุงงาน ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่การโรงจนถึงวิศวกร (Organizational Tool Pack-Empowerment: Fad or Useful Tool., 2004, pp. 1-3)

หลักการและเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

หลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร

ประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน 2) ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพลังในการทำงานหลักการ ทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่องค์การสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ในกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน มีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติ ให้ควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ตรงกับงาน ในหน้าที่ของบุคลากร ชอร์ท และเกียร์ (Short & Greer, 1997, pp. 134-135) สิ่งที่ต้องคำนึงในกระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ 1) ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรต้องกระทำด้วยความยืดหยุ่น 2) ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกันเพิ่มมากขึ้นในการร่วมกันทำงาน 3) การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของบุคลากรควรกระทำอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และต้องเกิดประโยชน์เกิดผลดีกับทุกคนทุกฝ่าย (Kouzes & Posner, 1987, pp. 248; Hawkins, 1997, p. 2)

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 2001, pp. 136-137) เสนอแนะหลักการเสริมสร้าง

พลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ 1) ให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ 3) ช่วยจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

การที่บุคคลมีอิสระจะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่จะต้องทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรได้อิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่มีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น และสิ่งอื่นรอบด้าน (Sergiovanni, 2001, pp. 136-137) การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรและสถานศึกษา โดยการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความสมัครใจ ส่งเสริมคุณธรรมและความเสียสละของทีมงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงการสนับสนุนให้ครูกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายความสามารถ การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ และจริยธรรมทางสังคม ค่านิยม การช่วยเหลือมีน้ำใจให้กัน การสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงาน (Blase & Blasé, 1994, pp. 52-55) การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันในการปฏิบัติ การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของครูมีเป้าหมาย ดังนี้ (Bolin, 1989, p. 82; Haksever, et.al., 2000, p. 226; Lashley, 1997, p. 132)

1. ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรคงานและนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา
2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพครูในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรักความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้ครูสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ครูมีความสุขและสนุกกับการทำงาน
5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของครูในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ
7. ทำให้ครูมีพลัง ต้องการที่จะพัฒนาทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา
8. กระตุ้นให้ครูใช้พลังอำนาจที่เพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้เกิดพลังอำนาจสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

สรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีอิสระในการทำงาน ให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และให้ครูได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานต่อเนื่อง โดยจัดบรรยากาศการทำงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ร่วมงานและการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ส่วนเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของครู ได้แก่ การช่วยให้ครูได้พัฒนาตนเองเป็นมืออาชีพ โดยเพิ่มพูนพลัง การทำงานในด้านต่าง ๆ และแสดงออกซึ่งศักยภาพในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การ เช่น ธนาคารโลก (World Bank, 2002, pp. 1-7) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ การเพิ่มทรัพยากรและศักยภาพให้กับคนยากจนเพื่อให้มีโอกาสเข้าร่วม เจรจา แสดงอิทธิพล ควบคุม และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจกรรมของสถาบันที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของคนเหล่านี้ ซึ่งแตกต่างกับองค์การเอกชนที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น (Wood, et al., 2001, pp. 133-160) ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การและกระบวนการในตัดสินใจ (Wall & Leach, 2002, 1-2) โดยให้อำนาจไปยังบุคคลที่อยู่ระดับต่ำสุดขององค์การให้มากที่สุด (Organizational Tool pack-empowerment: fad or useful tool, 2004, pp. 1-3; Evans & Dean, 2003, pp. 266-286) การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อสร้างทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำผลของการเลือกสู่การปฏิบัติและนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (World Bank, 2003, pp. 1-3) หรืออาจกล่าวได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดการภายในองค์การเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย บุญศิริภักดิ์ (2545, หน้า 34) ที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานว่า หมายถึง กระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัยสถานการณ์วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตนในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มสูงขึ้นและให้ปรากฏเป็นผลทางการคิดเป็นพฤติกรรมการทำงานหรือเป็นผลงานที่แสดงพัฒนาการ ของพลังความสามารถที่ก้าวหน้าที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติทั้งเชิงกระบวนการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นการมอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ตามกฎหมายแก่บุคคลตามขอบเขตการเสริมสร้าง พลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ และความรับผิดชอบที่บุคคลมีอยู่ (Isaacs & Martin, 1993) โดยให้บุคคลมีอิสระที่จะปฏิบัติงาน ทำให้สามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับ ความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายขององค์การด้วยการให้สมาชิกทุกคนในองค์การ มีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ (Lashley, 2001 อ้างถึงใน สุदारัตน์ วัฒนพฤกษา, 2552, หน้า 18)

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีการทำงาน สภาพการณ์ที่ส่งผล ประสานกัน ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่แล้วในบุคคลในระดับหนึ่ง สามารถพัฒนาหรือเพิ่มพูนเป็นพลังความสามารถด้านต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะแสดงหรือ ปรากฏออกมาในรูปแบบของความคิด การกระทำ และผลงานที่เป็นประโยชน์กับบุคคล องค์การ และสิ่งแวดล้อม (Lashley, 1997; Sergiovanni & Starratt, 1998 อ้างถึงใน สุदारัตน์ วัฒนพฤกษา, 2552, หน้า 18)

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ บุคคลสามารถกระทำการต่าง ๆ มีแหล่งที่มา 2 แหล่ง (Schermerhorn; Hunt, & Osborn, 1997) ได้แก่

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จากตำแหน่งหน้าที่ เป็นการเสริมสร้าง พลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากการกระทำในตำแหน่งหน้าที่ เช่น การให้รางวัล การบังคับ การใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์หน้าที่
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จากคุณลักษณะบุคคล เป็นการเสริมสร้าง พลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ในศาสตร์แขนงใดแขนงหนึ่งหรือเกิดจากการที่บุคคลอาศัยการอ้างอิงแหล่งการเสริมสร้าง พลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่ตนเข้าถึง การที่บุคคลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ได้แม้จะทราบแหล่งที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของบุคคลแต่ในความเป็น จริงแล้วไม่มีใครสามารถให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริงแก่บุคคลใด ๆ ได้ บุคคลเองที่จะทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริงขึ้นในตน โดยอาศัยเหตุ

ปัจจัยต่าง ๆ กันในแต่ละสถานการณ์ (Sergiovanni & Starratt, 1998 อ้างถึงใน วันชัย ธรรมสังการ, 2545) ซึ่งการที่จะทำให้บุคคลในองค์การสามารถตระหนัก และรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ภายในตนเองได้นั้นจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ เป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาให้เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการบริหารองค์การที่เน้นการพัฒนาคุณภาพองค์การ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับองค์การที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง หากได้รับการสนับสนุนส่งเสริมที่เหมาะสมจากผู้บริหารและเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482) การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทัศนทางการบริหารที่เน้นการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก การเรียนรู้จากผู้อื่น แต่เป็นการใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 113)

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการส่งเสริม พัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต (Gibson, 1993, pp. 354-361) โดยมีการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อการสร้าง พัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ทั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลและของสังคมในที่สุด (อติพร ทองหล่อ, 2546) รวมถึงการแสดงการยอมรับชื่นชม เมื่อบุคคลสามารถทำได้สำเร็จ (Gibson, 1993, pp. 354-361) ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บุคคลรู้ว่าตนเองเป็นผู้ที่มีพลังในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระและรู้สึกชีวิตมีคุณค่า สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ (Gibson, 1993, pp. 354-361; Chally, 1992, pp. 17-20)

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลุ่มหรือองค์การ

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต

สัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ที่ขยายจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งและเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคคลและทีมงาน ตลอดจนความรับผิดชอบซึ่งมีผลต่อองค์การโดยรวม (Kinlaw, 1995; อติพร ทองหล่อ, 2546 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤกษา, 2552, หน้า 20)

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในองค์การ จากการควบคุมดูแลมาเป็นการมีส่วนร่วมของ บุคลากร (Tebbitt, 1993, pp. 18-23) เป็นการถ่ายโอนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 24) การบริหารรูปแบบนี้ทำให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกผูกพันในองค์การ โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้ กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tebbitt, 1993, pp. 18-23) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการให้ความสำคัญกับการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน ขององค์การ การให้ความรู้ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตามการดำเนินงาน ขององค์การ และการให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในการตัดสินใจซึ่งมีอิทธิพล ต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์การและแนวทางการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพงาน พัฒนาการตัดสินใจโดยมอบหมายงาน และใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน (Stewart, 1994)

สรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน คือ กระบวนการ ที่ผู้บริหารขององค์การเพิ่มศักยภาพของบุคคลในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มี ความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจน กระบวนการในการตัดสินใจ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานไปยังบุคคลที่อยู่ระดับ ต่ำสุดขององค์การให้มากที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดประสิทธิภาพของงาน แนวคิด เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีความสำคัญ คือ แนวคิดของ แคนเตอร์ (Kanter, 1977, p. 34) กล่าวถึง ภาวะไร้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

และการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นสิ่งที่อยู่กันคนละด้าน ลักษณะงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ คือ งานที่ปฏิบัติเป็นประจำแบบซ้ำซากมองเห็นเป็นรูปธรรมได้น้อยงานที่ไม่มีความสำคัญต่อองค์การทำให้ขาดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องขจัดความรู้สึกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานออกไปด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ แคนเตอร์ เสนอแนวคิดที่กล่าวถึงพฤติกรรมบุคลากร และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถือว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดเจตคติและพฤติกรรมบุคลากร เรียกว่า ทฤษฎีโครงสร้างการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของพฤติกรรมในองค์การ ประกอบด้วย

1. การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับจากองค์การ รวมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการ ได้มาจากการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับงานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับผู้อื่น และการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นทางการได้มาจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์การ ผู้สนับสนุน ผู้ร่วมงานระดับต่าง ๆ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ลักษณะนี้ประกอบด้วย

1.1 การได้รับทรัพยากร หมายถึง การที่บุคคลได้รับการสนับสนุนในการจัดหาสิ่งที่เป็นจำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เงิน เวลา เครื่องมือ ชื่อเสียง รางวัล ผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจพึงพอใจในงาน ยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับองค์การ

1.2 การได้รับการสนับสนุน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลังให้การยอมรับ เห็นชอบ รวมไปถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ ให้โอกาสตัดสินใจให้ข้อมูลย้อนกลับ ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ยอมรับในความผิดพลาดการแสดงความคิดเห็นสนับสนุน สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจ กล้าตัดสินใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การที่บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ความรู้ทางเทคนิค ข้อมูลขององค์การ เป็นต้น และข้อมูลข่าวสาร มีความสำคัญยิ่ง

ต่อบุคลากรทุกระดับในองค์กร และควรเป็นการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การได้รับโอกาส ประกอบด้วย

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจและทุ่มเทความพยายามทำงานเต็มที่

2.2 การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ได้รับโอกาสในการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และทักษะ การปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.3 การได้รับการยกย่องและยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับ รางวัล หรือผลตอบแทนเมื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เกิดความภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่ คองเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น กระบวนการที่กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะภาวะที่คนในองค์กรเกิดการไร้พลัง โดยกระบวนการที่จัดกระทำในองค์กรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะการไร้พลัง ประกอบด้วยปัจจัยย่อย ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างรวดเร็ว ภาวะการแข่งขัน ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ปัจจัยด้านการนิเทศติดตามงาน เช่น การใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์มากเกินไป การใช้ การลงโทษเมื่อผิดพลาด ขาดเหตุผลในการกระทำ เป็นต้น ปัจจัยด้านระบบการเสริมแรง เช่น ค่าตอบแทนต่ำ การเสริมแรงไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ เป็นต้น ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น ขาดความชัดเจนในบทบาท ขาดการฝึกอบรมทักษะที่เหมาะสม ขาดอิสระที่จะสร้างสรรค์งาน ขาดทรัพยากร เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจกลับคืนมา เช่น ใช้การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม การร่วมกำหนดเป้าหมาย การมีระบบให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีแบบอย่างที่เหมาะสม การมีระบบการเสริมแรงที่เน้นความสามารถเป็นฐาน และการสร้างงานให้สนใจ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การสร้างให้บุคลากรเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้และทดสอบการมีทักษะ และความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตน

ตามลำดับ การให้บุคลากรได้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จซึ่งจะทำให้มั่นใจว่า
 ตนก็ทำเช่นนั้นได้ การใช้คำพูดในการชักจูงให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนที่มีความสามารถ
 ซึ่งผู้บริหารโดยทั่วไปสามารถทำได้การใช้การกระตุ้นทางอารมณ์ โดยทั่วไปบุคคลที่มีความเครียด
 ความกลัวความวิตกกังวล ความเก็บกด อาจจะทำให้รู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถต่ำ ถ้าผู้บริหาร
 สามารถลดภาวะทางอารมณ์ดังกล่าวลงได้ จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณเองมีความสามารถมากขึ้น
 ซึ่งการเพิ่มพลังให้เกิดขึ้นกับบุคคลนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องพยายามขจัดเงื่อนไขหรือปัจจัย
 ที่ทำให้บุคลากรเกิดภาวะไร้พลังขั้นที่ 1 แล้ว ยังจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าคุณ
 มีความสามารถขึ้นมาด้วย จึงจะกล่าวได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์นั้น
 มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 ผลของการที่บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร
 จะมีความแข็งแกร่ง มีความคาดหวังสูง มีความพยายามสูง รวมถึงมีความเชื่อว่าตนเอง
 มีความสามารถ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมของบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์แล้ว
 บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
 แสดงได้ ดังภาพที่ 2

ขั้นที่ 1 เงื่อนไขที่นำไปสู่ ภาวะไร้พลัง	ขั้นที่ 2 เทคนิคและกลยุทธ์ ในการจัดการ	ขั้นที่ 3 ช่วยให้บุคลากรรับรู้ ความสามารถ ของตน 4 วิธีการ	ขั้นที่ 4 ผลของการ เสริมสร้างพลัง อำนาจของบุคลากร	ขั้นที่ 5 พฤติกรรมที่เกิดขึ้น
- ปัจจัยจากองค์การ - ระบบการนิเทศงาน - ระบบการให้ผลตอบแทน - ธรรมชาติของงาน	- การจัดการแบบมีส่วนร่วม - การตั้งเป้าหมาย - การให้ผลย้อนกลับ - การให้ตัวแบบ - การจัดระบบการเสริมแรง - การจัดระบบงานให้จูงใจ	- ให้รู้พัฒนาการในงานของตน - ให้มีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ - การชื่นชมทางวาจา - การกระตุ้นทางอารมณ์	- เพิ่มความเข้มแข็งในความพยายามโดยการคาดหวังในผลการทำงานหรือเชื่อในความสามารถของตน	- การริเริ่มมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และการขจัดเงื่อนไขในขั้นที่ 1

และ

การขจัดเงื่อนไข
ในขั้นที่ 1

ภาพที่ 2 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ คองเกอร์

และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482)

ในปี ค.ศ. 1990 โทมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-681)

ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการรู้คิด โดยมีส่วนประกอบส่วนหนึ่ง เรียกว่า "Task Assessments" ซึ่งเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล กล่าวคือ เป็นแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวกับงาน ในที่นี้จะแสดงแบบแผนการรู้คิด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม การวัดประเมินงาน และพฤติกรรม แสดงได้ดังภาพที่ 3



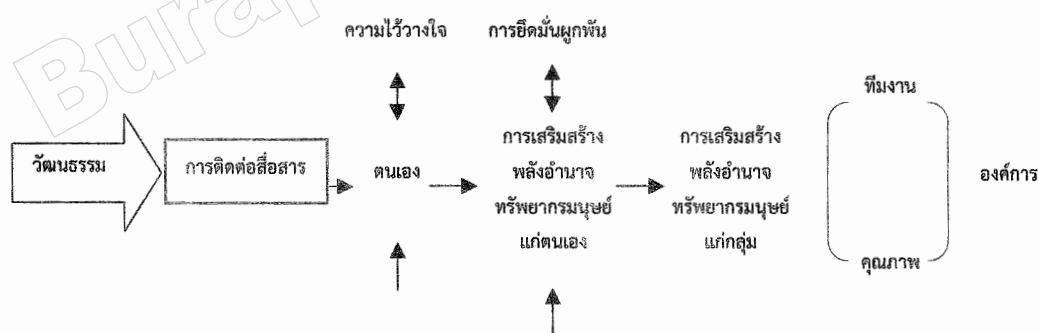
ภาพที่ 3 แบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของ โทมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990 อ้างถึงใน สุदारัตน์ วัฒนพุกษา, 2552, หน้า 25)

จากภาพที่ 3 แบบแผนการรู้คิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของ โทมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-681) อธิบายได้ว่า ส่วนที่เป็น เหตุการณ์แวดล้อม จะรวมทั้งข้อมูลที่เป็นผลจากการกระทำของบุคคลและเหตุการณ์ภายนอก เช่น หัวหน้างาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิท การจัดฝึกอบรม การสอนงาน ตลอดจนการประเมินผล การทำงาน เป็นต้น ส่วนการวัดประเมินงานเป็นการรู้คิดของบุคคลที่มีต่องานในสี่ด้าน ได้แก่ ด้านผลกระทบ เป็นการตระหนักรู้ว่าตนมีอิทธิพลมีผลหรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวของงาน หรือหน่วยงานมากน้อยเพียงใดไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลด้านการบริหารกลวิธี หรือด้านกระบวนการ ด้านศักยภาพ หรือความสามารถ เป็นลักษณะความเชื่อในตนเองว่า มีความสามารถซึ่งคล้ายกับลักษณะการรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งคองเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482) ให้ความสำคัญมากกว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ที่จะทำใหบุคคลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ขณะที่ โทมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-681) ถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในสี่องค์ประกอบด้านคุณค่า ความหมาย เป็นการประเมินว่างานที่ตนดำเนินอยู่ มีคุณค่า มีความสำคัญหรือมีความหมาย มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะสัมพันธ์กับอุดมคติหรือมาตรฐานของแต่ละบุคคลด้านอิสระ

ในการตัดสินใจเป็นการประเมินระดับความรู้คิดของบุคคลต่องานที่ทำอยู่ว่าตนมีโอกาสหรือมีอิสระที่จะริเริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นวิธีการ กระบวนการทำงาน หรือการตัดสินใจใด ๆ เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีความหมายเช่นเดียวกับลักษณะ Self-Determination และในส่วนที่เป็นพฤติกรรมจะเป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลากรที่เป็นผลมาจากการวัดประเมินงาน โดยอาจแสดงออกมาในรูปของความขยันขันแข็ง มีสมาธิมุ่งมั่น แสดงออกซึ่งความริเริ่มใหม่ ๆ ความสามารถในการเผชิญปัญหาหรือการมีพฤติกรรมยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสม เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

วอท์ และเมอร์เรล (Vogt & Murrell, 1990, pp. 666-681) อธิบายแนวคิด

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในแง่ขององค์การสังคม โดยมองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาคนมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลได้รับความไว้วางใจ มีส่วนร่วมดำเนินงานในองค์การและมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และสองทิศทาง ดังนั้น เมื่อแต่ละคนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกตนเองมีคุณค่า และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่ม ส่งผลให้การทำงานเป็นทีม ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ไวจท์

และเมอร์เรล (Vogt & Murrell, 1990 อ้างถึงใน สุตาร์ตน์ วัฒนพฤษา, 2552, หน้า 26)

นอกจากนี้ ทราซี (Tracy, 1990, p. 87) ได้อธิบายกระบวนการเสริมสร้างการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์แก่บุคลากรองค์กร โดยให้ชื่อว่า “ปิรามิดแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์” ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบปิรามิดแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของ ทราซี (Tracy, 1990, p. 161 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤษา, 2552, หน้า 27)

จากภาพที่ 5 แสดง รูปแบบปิรามิดแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ซึ่งมีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ โดยการให้คำจำกัดความของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความแตกต่างระหว่างบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแต่ละงานและส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของในบทบาทความรับผิดชอบที่พวกเขาได้รับ รวมทั้งเข้าใจในความรับผิดชอบของผู้อื่น

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ มีการมอบหมายหน้าที่ให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่และขอบเขตของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์หน้าที่ให้ชัดเจน รวมทั้งช่วยให้บุคคลก้าวหน้าในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่และสร้างความภาคภูมิใจว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่เป็นรางวัลสำหรับผลงานในอดีต

3. มาตรฐานความเป็นเลิศ ต้องยึดถือและมุ่งเน้นในมาตรฐาน การกำหนดมาตรฐานของงานเชิงปริมาณ คุณภาพ งบประมาณ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรับรู้ถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศ ยึดมั่นในความเป็นเลิศ

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา ควรเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ และมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้โดยไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5. การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร เป็นการให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน ข้อมูลข่าวสาร และพยายามคาดการณ์ว่าข้อมูลใดเป็นความต้องการของบุคลากร สื่อสารเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และใช้วิธีการที่เหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากภายนอก

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ จุดมุ่งหมาย คือ เสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แสดงให้บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานให้ดีขึ้น และสร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

7. การรับรู้ ให้บุคลากรรับรู้โดยการยกย่อง ประเมินการทำงาน ให้ข้อมูล ให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์หน้าที่สูงขึ้น และให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่าง ๆ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ และมีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพการบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8. ความไว้วางใจ สิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกได้รับความไว้วางใจในงานของตน คือ การทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในความสามารถของตนเองและผู้อื่น โดยเชื่อว่าบุคคลย่อมมีพื้นฐานที่ดี มีความสามารถทำงานได้ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

9. การรับรู้ต่อความล้มเหลว การช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวก ทำให้บุคคลสามารถวางแผน และคาดการณ์ต่อความล้มเหลว รวมทั้งประเมินความเสียหายของความล้มเหลวได้ และสิ่งสำคัญคือไม่ตำหนิบุคคลต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำผิดพลาด ต้องช่วยประคับประคอง สนับสนุนให้บุคลากรปรับปรุงงานใหม่ มีการให้รางวัลและสนับสนุนในการทำงานในสภาวะที่เสี่ยง

10. การให้ความเคารพ การปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความเคารพในเกียรติ และให้การนับถือ สามารถทำได้โดยสนับสนุนบุคลากรด้วยคำสั่งที่จำเป็นให้ทรัพยากรที่เพียงพอ

ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และเป็นปัจจุบัน ให้ความสำคัญในเรื่องของเวลา พยายามหาวิธีที่ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่าย รับฟังความคิดเห็น เคารพสิทธิส่วนตัว ยอมรับในความยากลำบาก ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่ในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกว่าองค์กรคำนึงถึงตัวบุคคล จะทำให้เกิดความเคารพในตัวเอง การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของบุคคลจะเพิ่มขึ้น ทำให้บรรลุความสำเร็จในงานได้

สกอตต์ และเจฟเฟ (Scott & Jaffe, 1991, pp. 86-97) ได้นำเสนอหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ให้ความถูกต้องยุติธรรม ให้สารสนเทศ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงาน
2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์การ ซึ่งผู้บริหารคือผู้มีบทบาทสำคัญ
3. การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ การตัดสินใจในทีมงาน หรือส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ
4. การสร้างบรรยากาศในองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้ และรับแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึงความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการสนองตอบความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาส และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์การ
5. การสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และเทคนิคที่จะส่งเสริมคือ การวางระบบการทำงานที่เชื่อถือ การประสานสัมพันธ์ การฝึกอบรม การสร้างเครือข่ายการทำงาน การให้แรงจูงใจ การสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็น หลังจากนั้นสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหารก็คือ ความรู้สึก เป็นเจ้าของ การมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบ มีอิสระในการทำงาน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในการตัดสินใจ และได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ฮอว์ค (Hawks, 1992, pp. 609-617) มีความเชื่อว่าต้องประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้เพิ่มพลังทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ และต้องเป็นการประยุกต์ใช้หลักปรัชญา หลักการเรียนรู้ และหลักการสอนเข้าด้วยกัน ดังนั้น Hawks จึงได้ใช้กรอบแนวคิด

ของเมอร์เรล; โวกท์ และเมอร์เรล (Murrell, 1985; Vogt & Murrell, 1990) ในการอธิบายกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ โดยเสนอเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า “Murrell–Armstrong Empowerment Matrix” ซึ่งประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การให้ความรู้หรือการศึกษา เป็นการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ การใช้ข้อมูล และการคิดสร้างสรรค์ข้อมูลใหม่ ๆ
2. การชักนำ เป็นการชักนำผู้อื่นให้ตัดสินใจ
3. การเป็นที่ปรึกษา การเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เป็นการให้การช่วยเหลือสนับสนุนและให้คำชี้แนะแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น
4. การเตรียมการ มีการเตรียมทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์เพื่อความสำเร็จ
5. การมีแบบแผน รวมถึงการส่งเสริมการจัดองค์การหรือข้อจำกัดในกิจกรรม
6. การดำเนินการ เป็นการอาศัยประสบการณ์ในอดีต หรือวิธีการเดิมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์การ ในการเตรียมดำเนินการให้ดีที่สุด

เทบบิท (Tebbitt, 1993, pp. 18-23) ได้เสนอแนวคิดสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นจะต้องพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยมีการกำหนดขึ้นใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ
2. การปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์การจะต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการทำงานให้บรรลุผลตามพันธกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างกรอบมโนทัศน์ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงความเชื่อความคิด และการกระทำจากการควบคุมและกำกับมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. การเปลี่ยนแปลงความเชื่อและการกระทำ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ตามมา คือ บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความภาคภูมิใจ แสดงให้เห็นได้จากการที่บุคลากรมีอิสระในการเลือก ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ ยึดมั่นผูกพันต่อการเป็นสมาชิกขององค์การโดยไม่ต่อรอง
5. การที่บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ทำให้องค์การสามารถที่จะปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงจุดประสงค์ เป้าหมาย บทบาท ระบบ กระบวนการบริหารจัดการ และแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แท็บบิท (Tebbitt, 1993, pp. 18-23) ยังได้นำเสนอกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดค่านิยม ซึ่งค่านิยมจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน
 2. การกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินการ การกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ส่วนการวางแผนจะช่วยให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่น ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดได้คุ้มค่า ตามศักยภาพ
 3. การกำหนดคุณภาพผลิตภัณฑ์ หรือคุณภาพการบริการ โดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ผลิตภัณฑ์หรือคุณภาพการบริการต้องตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีระบบการตรวจสอบ การให้รางวัล การยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
 4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการทบทวนให้บุคลากรได้เข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตามขอบเขตการทำงาน หรือตามตำแหน่งงานนั้น ๆ ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 5. การกำหนดองค์ประกอบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และขอบเขตการบริหารจัดการ โดยไม่มองแต่เพียงจุดประสงค์ และทิศทางขององค์การเท่านั้น แต่ต้องมีการสรุปแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน
 6. การประเมินองค์การและบุคลากร โดยการประเมินจากความคาดหวังที่มีต่อองค์การ รางวัลหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ระบบการช่วยเหลือสนับสนุน และจำนวนทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ได้ ส่วนการประเมินบุคลากรดูได้จากค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวังที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน
 7. การเชื่อมโยงค่านิยมขององค์การและของบุคลากรเข้าด้วยกัน ค่านิยมจะแสดงให้เห็นว่าองค์การและบุคลากรคิดว่าจะทำอะไร หากค่านิยมมีความสอดคล้องกัน จะทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การได้
- สตรอทท์ (Stewart, 1994) ได้เสนอแนวทางในการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในตนเอง ด้วยการตรวจสอบตนเอง เกี่ยวกับความพอใจในสภาพการทำงาน และหากพบว่ามีความไม่พอใจหรืออุปสรรคต้องดำเนินการสร้างความมั่นใจเสียก่อน หรืออาจต้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นเพื่อเป็นการขยายความร่วมมือ

2. การศึกษาวัฒนธรรมของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แล้วนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และถือว่าเป็นข้อปฏิบัติเบื้องต้นที่จำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

3.1 บรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความเห็นใจ เข้าใจและช่วยเหลือแก้ไขให้งานสามารถดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 บรรยากาศที่มีการสื่อสารแบบเปิดเผย เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเข้าพบเพื่อรายงาน หรือขอความช่วยเหลือและยอมรับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้บริหาร

4. การบริหารจัดการโดยใช้ทักษะที่เหมาะสม ทักษะสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการเพิ่มพลังทรัพยากรมนุษย์ และแนะนำผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

4.1 การเสริมสร้าง หมายถึง การให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ หรือมีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

4.2 การเอื้ออำนวย หมายถึง การจัดโอกาส สร้างบรรยากาศขององค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาการซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดหาทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

4.3 การปรึกษาหารือ หมายถึง การร่วมกันคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา และหาแนวทางการพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์

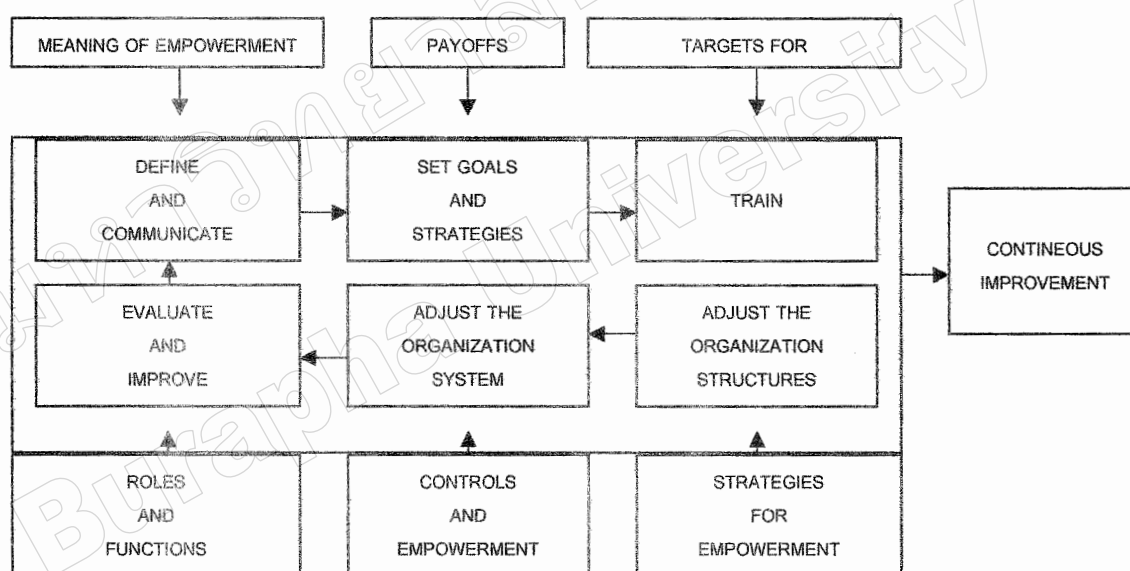
4.4 การปฏิบัติงานร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวางแผน ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและประเมินผลงานร่วมกัน ผู้บริหารแสดงแบบอย่างที่ดี และถูกต้อง เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น เกิดความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน

4.5 การเป็นผู้สอนหรือพี่เลี้ยง หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถมากกว่าเป็นผู้สอนงาน สนับสนุน ดูแลให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้ที่มีประสบการณ์

น้อยกว่า ให้มีการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การดำรงชีวิตและความเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพได้โดยอิสระ มั่นใจ และสามารถสอนผู้อื่น ต่อได้ ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่อบอุ่นและไว้วางใจกัน

4.6 การสนับสนุน หมายถึง การจูงใจ ให้กำลังใจ ช่วยเหลือเมื่อมีความทุกข์ วิตกกังวล หรือคับข้องใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพลังกายและใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

คินลอว์ (Kinlaw, 1995, p. 38) เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ขั้นตอน และสารสนเทศนำเข้า ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของ คินลอว์ (Kinlaw, 1995 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพุกษา, 2552, หน้า 34)

จากภาพที่ 6 แสดงรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ ของ คินลอว์ (Kinlaw, 1995 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพุกษา, 2552, หน้า 34) โดยสามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอน การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่ การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการ และการประเมินผล ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1.1 การกำหนดขอบเขตและการสื่อสาร การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมาย หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคน ในองค์กรได้รับรู้

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ในการทำงานทุกระดับขององค์การ วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ คือ การปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

1.3 การฝึกอบรม ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทการปฏิบัติงานแบบใหม่ ดังนั้น ควรฝึกอบรมเทคนิคการทำงาน เพื่อการปรับปรุงและสร้างสรรค์งานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติ

1.4 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็น ทางการและสิ่งครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน และวางรูปแบบเครือข่ายการบริหาร ให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

1.5 การปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบ ที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญ คือ ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

1.6 การประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา เป็นการประเมินในแต่ละขั้นที่กล่าวมา โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน นำผลการประเมินมาเป็น แนวทางปรับปรุงงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ มี 6 ประการ ได้แก่

2.1 ความหมาย หรือ นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเชื่อมั่นผูกพัน ความสามารถ และจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทน ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับการเสริมสร้างพลัง การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์มี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์การ เช่น บรรยากาศ การทำงาน กระบวนการทำงาน คุณภาพงาน เป็นต้น และระดับที่สาม คือ องค์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงาน โดยเสริมสร้างสภาพการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุง และสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

2.4 กลยุทธ์สำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานการสร้างและพัฒนา การทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์การ

2.5 การควบคุมสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิม คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นการเน้นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

2.6 การกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาท และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน จากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

คอนซัค และทรัสต์ (Konczak & Trusty, 2000, pp. 301-313) ได้ขยายแนวคิด และสร้างองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังทรัพยากรมนุษย์การทำงานให้บุคลากร และได้ทำการทดสอบคุณสมบัติขององค์ประกอบดังกล่าว พบว่า มีทั้งความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และเชิงทฤษฎี กล่าวคือ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดพลังการทำงานด้านจิตใจตามที่ โทมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-681) เสนอไว้ นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายพฤติกรรมต่อเนื่องบางประการ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ โดยมีพลังการทำงานด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง องค์ประกอบพฤติกรรมผู้บริหารที่เพิ่มพลังทรัพยากรมนุษย์การทำงานให้บุคลากรที่สร้างขึ้นมี ดังนี้ (Konczak & Trusty, 2000, pp. 301-313)

1. การมอบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ คือ การมอบหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์หน้าที่ให้ทัดเทียมกับความรับผิดชอบ หรือขอบข่ายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ ซึ่งการมอบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์หน้าที่ต้องพิจารณาจากการยอมรับในความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล

2. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ คือ การสนับสนุนให้บุคลากรได้ประเมินการทำงานหรือผลงานตนเองทุกขั้นตอน ให้บุคคลพร้อมรับการตรวจสอบการทำงานมีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานการทำงานและการประเมินความสำเร็จของงานที่มาจากทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด และสามารถใช้องค์การประเมินและข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จะทำให้บุคคลเห็นคุณค่าของผลงานและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. การสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง คือ การใช้กระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ร่วมรับรู้ต่อการดำเนินการขององค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ จะทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น ผูกพันกับงานและองค์การ

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร คือ การให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์การ รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

5. การพัฒนาทักษะในการทำงาน คือ การให้ความสำคัญและให้โอกาสพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

6. การชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม คือ การให้โอกาสหรือคำแนะนำที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะคิดค้นวิธีการทำงาน หรือนวัตกรรมการทำงานใหม่ สนับสนุนให้บุคลากรกล้าเสี่ยง กล้าที่จะลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วิธีการตำหนิหรือลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดอันเนื่องมาจากความพยายามที่จะทำงานประสบความสำเร็จ แต่ควรใช้วิธีการแนะนำหรือสอนงาน

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ทางการบริหารที่เหมาะสมอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน เพราะไม่เน้นรูปแบบการพัฒนามนุษย์แบบดั้งเดิม เน้นการพัฒนาแบบที่ต้องอาศัยผู้อื่น หรือแบบที่เกิดจากการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นหลัก แต่เป็นการใช้รูปแบบการพัฒนามนุษย์ด้วยตนเอง บุคลากรจะรู้สึกว่าเขาสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง มีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในตัดสินใจตามการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทำให้เกิดความรับผิดชอบงานของตน และขณะเดียวกันก็มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานในภาพรวมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ให้มีความรู้ การยกระดับความรู้ของบุคลากรและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การเสริมสร้างพลังทรัพยากรมนุษย์สำหรับครู

การวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิจัยดังต่อไปนี้

คอนแซค และทรัสตี (Konczak & Trusty, 2000, pp. 301-313) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมอบการเสริมสร้างพลังอำนาจ