

ทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ 2) ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3) ด้านการสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง 4) ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 5) ด้านการพัฒนาทักษะในการทำงาน และ 6) ด้านที่แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการมอบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่

เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ที่เกิดจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย สถาบัน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่าถูกต้องชอบธรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่จึงขึ้นอยู่กับกรยอมรับของบุคคลเป็นเกณฑ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่มาจากการยอมรับโครงสร้างทางสังคมหรือองค์การ บุคคลจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์หากว่าได้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ

การมอบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ เป็นไปตามแนวคิด หลักการกระจายการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ คือ ครูได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ ในความสามารถที่จะวินิจฉัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ครูรับผิดชอบ จึงได้รับมอบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่และมีอิสระในการปฏิบัติภาระหน้าที่ดังกล่าว (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2541 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤษา, 2552, หน้า 39)

จากการประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ของครูมี ดังนี้

1. มีการจัด หรือปรับโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการทำงานของครู ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ขอบเขตการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบของครู (Stone & Sachs, 1999) นอกจากนี้ควรมีการระบุขอบเขตการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ที่ชัดเจนและมีหลักฐานการยอมรับ (Shermahorn, Hunt, & Osborn, 1997)

1.2 ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครู (Kanter, 1977, pp. 72-82) เพราะการกำหนดการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอนการทำงานของครู ให้ครูได้ทำหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดของตนเพื่อที่จะสร้างงานที่มีคุณภาพ (Avalos, 1997, pp. 68-84)

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านการตัดสินใจตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ครูได้รับมอบหมาย (Kanpol, 1999, pp. 104-107) เพื่อให้ครูกำหนดแนวทางแก้ปัญหา และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (Daft, 2001)

นอกจากนี้ยังเป็นการทำให้ครูรับรู้ว่าคุณบริหารให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในความรู้ ความสามารถของครูว่าครูสามารถวินิจฉัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ครูรับผิดชอบได้ การให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์การตัดสินใจแก่ครูมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

2.1 การให้อิสระในการกำหนดแบบแผน ทิศทางในการทำงานของตนเอง (Kouzes & Posner, 1987) ให้อิสระครูได้ปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางที่แต่ละคน แต่ละฝ่ายเลือกสรรแล้วว่าจะทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ (Hussey, 1998)

2.2 การให้โอกาสในการเลือกดำเนินงานที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ (Gordon, 1999, p. 168) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหา และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (Daft, 2001)

2.3 การให้ครูมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ควบคุมตนเองในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Whitaker & Moses, 1994)

2.4 การให้ครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสะท้อนความเป็นจริงในการทำงาน (Kanpol, 1999, pp. 104-107)

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแสดงถึงการให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์แก่ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามความรับผิดชอบในขอบข่ายงานของตนอย่างอิสระ โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความสามารถ การมอบหน้าที่ตามขอบข่ายงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านการตัดสินใจในการทำงานแก่ครู การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพการเรียนการสอน การทำงานของครู ให้ครูได้ทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดของตน เพื่อที่จะสร้างงานที่มีคุณภาพ

2. ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง พันธะผูกพันที่จะต้องรายงาน และตอบคำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์หน้าที่ได้รับมอบเป็นความรับผิดชอบที่ขึ้นอยู่กับพันธะผูกพันที่จะต้องแสดงให้เห็น และรับผิดชอบในการกระทำที่มีความคาดหวังอย่างเห็นพ้องต้องกันทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ คือ ทฤษฎี Y ของ แม็คเกรเกอร์ (McGregor อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพุกษา, 2552, หน้า 41) ที่กล่าวถึงธรรมชาติของบุคคลว่ามีความต้องการได้รับ โอกาสการทำงาน ต้องการมีผลงานความสำเร็จ มีความพยายามควบคุม

ตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจในการทำงาน บุคคลจะแสวงหาความรับผิดชอบ คิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน ดังนั้น การปฏิบัติของบุคลากรที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน การสร้างมาตรฐานการทำงาน

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงมุมมองเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ จากเดิมเป็นกระบวนการตำหนิและลงโทษผู้กระทำผิด เปลี่ยนมาเป็นแรงจูงใจทางบวกในฐานะที่เป็นโอกาสที่จะแสดงความสำเร็จ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่มีสัมฤทธิ์ผลของการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ (สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์, 2549, หน้า 17) สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคลากร กล่าวคือ การตรวจสอบจะช่วยให้บุคคลเกิดความมั่นใจในความเพียรพยายามทำงานให้ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการกระตุ้นสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน ให้แนวทางการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางาน (Luthans, 1998, pp. 41-43) การให้บุคลากรรับรู้ว่าจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำหรือหน้าที่ของตน ถือเป็นเรื่องสำคัญ ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่ และมีโอกาสได้รับรู้ผลการกระทำของตนซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถตรวจสอบหรือทบทวนว่าสิ่งที่ตนได้กระทำไปนั้นได้ผลลัพธ์เป็นประการใด (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482)

การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์นั้นเกิดขึ้นมาจากการกระจายการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกลวิธีให้เกิดการรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นของบุคคลหรือทีมงานด้วย ซึ่งความรับผิดชอบจะมี 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นการรู้คิด และหรือความรู้สึกทางอารมณ์ที่จะรับผิดชอบ และ 2) เป็นการให้บุคคลมีโอกาสดัดสินหรือพิจารณาผลการกระทำของตนว่าแตกต่าง ไปจากเกณฑ์ หรือความคาดหวังขององค์การเพียงใด (Ford & Fottler, 1995, pp. 21-28) ในขณะที่คอนแซค และทรัสตี (Konczak & Trusty, 2000, pp. 301-313) กล่าวสนับสนุนว่า องค์การควรสนับสนุนให้บุคลากรได้ประเมินการทำงานหรือผลงานของตนเองทุกขั้นตอน ต้องมีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานการทำงาน และการประเมินความสำเร็จของงาน ที่มาจากทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด สามารถใช้ผลการประเมินและข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้นจะทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของผลงาน และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น กระบวนการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ครุมี ดังนี้

1. การให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาระงานตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของครู เพื่อให้ครูได้เข้าใจสถานการณ์ และใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกัน
 2. การให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการทำงาน วิธีการประเมินผลงาน และรับผิดชอบผลการทำงานที่เกิดขึ้น (Sergiovanni, 2001, pp. 136-137)
 3. การให้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ครูได้ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Hussey, 1998)
 4. การเปิดโอกาสให้ครูได้ประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือเป็นรูปแบบในการปรับปรุง และพัฒนาได้อย่างถูกต้อง (Kanpol, 1999, pp. 104-107)
 5. การตรวจสอบและการประเมินตนเอง เป็นไปอย่างมีมาตรฐานที่ประมวลจากการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหา และคุณภาพผลงานที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด และกระจายการได้รับประโยชน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง (กาญจนา ทรรพพันธ์, 2547, หน้า 58)
 6. การสนับสนุนให้บุคลากรมีแผนพัฒนาตนเองที่ และการติดตามการปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาและไปให้ถึงเป้าหมาย (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 23)
- กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้รับรู้และพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตนเองทุกขั้นตอนอย่างเปิดเผย มีความโปร่งใส นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานของตนให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ครูเห็นคุณค่าของผลงาน และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ด้านการสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง
- การตัดสินใจ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผน และกระบวนการบริหารงาน โดย เกรก (Gregg, 1957 อ้างถึงใน สมบัติ โล่ห์ทอง, 2548) กล่าวว่า การจะเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด และมีประสิทธิภาพได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยหลักเกณฑ์ ความเชื่อตามทฤษฎี มีข้อมูลที่ดีและเพียงพอ สอดคล้องกับแคมป์เบล (Campbell, 1997, pp. 285-291) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ จะต้องวิเคราะห์ปัญหาประเด็นนั้น ๆ ให้เข้าใจถูกต้องอย่างถี่ถ้วนเสียก่อน แล้ววิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน เก็บรวบรวมข้อมูล แล้วจึงทำการตัดสินใจว่าจะเลือกวิธีการใดที่เหมาะสมที่สุด การตัดสินใจในองค์การส่วนใหญ่ จึงเป็นหน้าที่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้มีข้อมูลข่าวสารขององค์การทุกด้าน แต่ในปัจจุบันที่ต้องการการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา

หรือวางแผนงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการอย่างทันเหตุการณ์ จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ คาร์เมอร์ (Kramer, 1993, pp. 58-64) ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ว่า เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรใช้เทคนิคและกลยุทธ์การบริหารโดยเน้นวัฒนธรรมที่ใ้บุคคลสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขอบเขตหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ โดยให้ความเป็นอิสระในการหาแนวทางตัดสินใจแก้ปัญหา และเมื่อผู้ปฏิบัติตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารต้องยอมรับการตัดสินใจนั้น เช่นเดียวกับ (Deci & Ryan, 1985 อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสัช, 2545, หน้า 25) กล่าวว่า การสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์สำหรับครูทำได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารมอบการตัดสินใจให้ครูในขอบเขตที่กำหนดอย่างชัดเจน และให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจ ได้แก่ การให้อิสระแก่ครูในการกำหนดจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงาน ให้ครูสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ตนรับผิดชอบ ให้ครูสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตามความเหมาะสม
2. เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม และรับรู้ต่อการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงการให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่
3. กระตุ้นหรือสนับสนุนครูให้คิดตัดสินใจด้วยตนเอง ได้แก่ การสนับสนุนให้ครูพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ชี้นำด้วยการบอกวิธีการแก้ไขปัญหารวมไปถึงการให้โอกาสครูจัดสรรงบประมาณภายในงานของตนเอง
4. เมื่อครูตัดสินใจอย่างไร ผู้บริหารต้องให้การยอมรับการตัดสินใจของครู เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ครูที่จะกล้าตัดสินใจต่อไป

กล่าวโดยสรุป การสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการสนับสนุนให้ครูได้คิดตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยการให้อิสระแก่ครูได้ตัดสินใจภายในขอบเขตหน้าที่ และกระตุ้นครูให้คิดตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ชี้นำด้วยการบอกวิธีการแก้ไขปัญหารวมไปถึงการให้โอกาสครูจัดสรรงบประมาณภายในงานของตนเอง และเมื่อครูตัดสินใจอย่างไรผู้บริหารต้องให้การยอมรับการตัดสินใจของครู

4. ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

ข้อมูลข่าวสารเป็นแหล่งความรู้ และมีความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับในองค์การ ทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหว ทิศทางการดำเนินงาน

นโยบาย ตลอดจนการตัดสินใจขององค์กร (Kanter, 1977, pp. 72-82) ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนัก และเห็นความสำคัญต่อการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร โดย ดวงทอง สรประเสริฐ (2550) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเริ่มจากการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในองค์กร เนื่องจากข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญ ดังนี้

1. การที่บุคลากรในองค์กรมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์แล้วจะกล้า และพร้อมจะใช้ตัดสินใจอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุความสำเร็จ
2. ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่ความเต็มใจที่จะช่วยผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. การที่บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารจะรับรู้ว่ามีอิทธิพล และได้รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อฝ่ายบริหารหรือองค์กร ทำให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายในตนเองที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของตนออกมาสู่ผลงาน เพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานอย่างเต็มที่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสอดคล้องกับแนวคิดหลักความเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ วิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสาร มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ขององค์กร (Blasé & Blasé, 1994, p. 2) และเพื่อให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องการติดต่อสื่อสาร เพราะเป็นกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร การตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์กรจะมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลที่ได้มาจากการสื่อสาร และการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมาย และผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 115)

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นแรกขององค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จ และได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารมีความสามารถที่จะควบคุมดูแลการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปเพื่อการร่วมมือกันในองค์กร และถ้าประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีมากเพียงใด ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็จะมีมากขึ้นเพราะถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารก็ไม่สามารถเป็นองค์กรได้ บรรยาการขององค์กร

การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจของผู้บริหารจะไม่เกิดขึ้นเลยหากขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (สุदारตน์ สารสว่าง, 2549, หน้า 9-15)

การติดต่อสื่อสารที่ดีหรือที่ประสบความสำเร็จน่าจะเป็นการสื่อสารที่สามารถทำให้ผู้รับสารได้รับทราบและเข้าใจข่าวสารได้ตรงกับที่ผู้ส่งสารต้องการ แนวความคิดของ เอมเมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn; Hunt, & Osborn, 1997) จำแนกแบบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข่าวสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชาและการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านหน้าที่

2. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา และมีได้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนทางราชการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์สำหรับครุมี ดังนี้

2.1 มีการแจ้งข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนให้ครูทราบ กล่าวคือ ผู้บริหารทุกระดับต้องสื่อสาร และทำความเข้าใจกับครูให้ชัดเจน (Schermerhorn; Hunt, & Osborn, 1997) เพื่อให้ครูจะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพราะข้อมูลข่าวสารเป็นรากฐานการสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ทั้งทางความคิด การปฏิบัติ การตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงพัฒนางาน (Luthans, 1998, pp. 41-43)

2.2 มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่ครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตลอดจนมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้ครูได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนปัจจัยที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997) เช่น จัดให้มีอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน เพื่อให้ครูได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและทั่วถึง

2.3 มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถระหว่างครูด้วยกัน และเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์การภายนอก อันจะเป็นการเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 23)

กล่าวโดยสรุป การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการจัดให้มีกระบวนการและกลยุทธในการติดต่อสื่อสารทั้งในและนอกโรงเรียน

โดยคำนึงถึงความถูกต้องและชัดเจน ความหลากหลาย ความรวดเร็ว และการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารเพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถระหว่างครูด้วยกัน และเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรภายนอก

5. ด้านการพัฒนาทักษะในการทำงาน

บทบาทสำคัญของผู้บริหารในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และความพยายามในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ มีความซ้ำซาก มองเห็นเป็นรูปธรรมได้น้อย งานที่ทำไม่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นสัญญาณว่า ผู้บริหารจะต้องจัดความรู้สึกรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของผู้ปฏิบัติออกไป ด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์สำหรับครู

การพัฒนาทักษะในการทำงาน เป็นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ สำหรับครู ที่สำคัญเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและนักการบริหารทั่วไป การส่งเสริมความสามารถ ด้านต่าง ๆ ของบุคลากร และประสานให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับบุคคล และทีมงานอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น (Banner & Gagne, 1995) การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และในขณะเดียวกันบุคลากร ได้รับรู้ ทดสอบการมีทักษะ และความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนตามลำดับ เป็นกระบวนการ ที่กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสร้างให้บุคลากรเกิดการ รับรู้ความสามารถในตนเอง เช่น การให้บุคลากรได้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าตนก็ทำเช่นนั้นได้ การใช้คำพูดในการชักจูง (Verbal Persuasion) ให้บุคลากร รู้สึกว่าตนเป็นคนที่มีความสามารถ (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471- 482) ส่วน แคนเตอร์ (Kanter, 1977, pp. 72-82) กล่าวถึง บุคลากรควรได้รับโอกาสในการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจและทุ่มเทความพยายามทำงานเต็มที่

2. การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ได้รับโอกาส เข้าอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. การได้รับการยกย่องและยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับ รางวัล หรือผลตอบแทนเมื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ เกิดความภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทในงานอย่างเต็มที่

การพัฒนาทักษะในการทำงานที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์มี ดังนี้

1. ส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการเผยแพร่ผลงานความสำเร็จของครู (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 24) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ครูรับเอาแนวคิด ทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Scott & Jaffe, 1991, pp. 86-97)

2. สนับสนุนให้ครูได้เพิ่มพูนและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การอบรมให้ความรู้เทคนิควิธีการพัฒนาสร้างสรรคงาน (Clutterbuck & Kernahan, 1994, pp. 23) และนอกจากนี้ แคนโพล (Kanpol, 1999, pp. 104-107) ยังเสนอแนะว่าควรให้ความรู้แก่ครูด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน อาทิ ความรู้เรื่องเพศ เชื้อชาติ ชนชั้นวัฒนธรรม เพื่อให้ครูนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการสอนให้สอดคล้องกับนักเรียนและเหตุการณ์ปัจจุบัน

3. ช่วยให้ครูได้แก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ

4. จัดให้มีกิจกรรมให้ครูแสดงศักยภาพ ความสามารถ ทั้งทางความคิดและการกระทำ (Blasé & Blasé, 1994, p. 2) ควรเป็นแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อสร้างความเสมอภาคในการทำงาน อาทิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน การศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนอื่น เป็นต้น

5. ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพของครู และสถานศึกษาในรูปแบบของการสร้างความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

6. มีการยอมรับ ยกย่องชมเชย ให้รางวัลในผลงานความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ รับรู้ความสามารถในตนเอง มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ รู้สึกว่างานที่ตนทำมีคุณค่า

7. ประสานให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดการประสานงานระหว่างแผนกหรือฝ่าย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทักษะในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการสนับสนุนให้ครูพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจน

ประสานให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการยอมรับ ยกย่องชมเชย ให้รางวัล ในผลงานความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ รับรู้ความสามารถในตนเอง

6. ด้านการชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่

แนวคิดการชี้แนะ ของ ไวท์มอร์ (Whitmore, 2002 อ้างถึงใน วิทยากร เชียงกุล, 2547, หน้า 56) มีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. คนทุกคนมีศักยภาพที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ และบทบาทของผู้ชี้แนะ คือ การดึงเอา วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดของคนแต่ละคนออกมาด้วยการกระตุ้น ตั้งคำถาม เพราะการตั้งคำถาม จะสะท้อนถึงรายละเอียดของสถานการณ์ เช่น อะไร ที่ไหน ใคร แต่จะไม่ตั้งคำถามว่า “ทำไม” เพราะจะเป็นการไปเน้นที่การวิพากษ์วิเคราะห์มากเกินไป

2. การชี้แนะเป็นเรื่องของการช่วยเหลือให้ผู้รับการชี้แนะสามารถหาความเป็นตัว ของตัวเอง ลักษณะเฉพาะของตนแล้วพัฒนาศักยภาพของเขาให้ถึงจุดสูงสุด

3. การชี้แนะไม่ใช่วิธีการบอก หรือการสั่งให้คนทำโน่น ทำนี่ เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

4. ไม่กล้าที่จะแสดงความรู้สึก หรือความคิดที่แท้จริงของเขาออกมา และการขาด ปฏิริยาตอบสนอง จากผู้ปฏิบัติงานจะเป็นการหยุดยั้งการคิดค้นใหม่ และขาดการปรับปรุงพัฒนา งานของบุคคล และองค์กร

4. ผู้ชี้แนะจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของงาน หรือเจ้าของปัญหา และช่วยชี้แนะให้เขาหาทางออกด้วยตัวเขาเอง

5. หลักการชี้แนะ คือ ควรวางเป้าหมายถึงสิ่งที่อาจเป็นไปได้ เพื่อวางเป้าหมายที่จะให้ แรงจูงใจคนได้ และเป้าหมายนั้นต้องแสดงออกถึงภาพพจน์ของตัวองค์กรเพื่อจะนำไปสู่ การยกระดับใหม่โดยสิ้นเชิง

การชี้แนะเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ สำหรับครูมี ดังนี้

1. ชี้แนะช่วยเหลือให้ครูสามารถค้นพบศักยภาพของตนเอง เช่น ให้โอกาสครูได้เลือก ปฏิบัติงานที่ครูสนใจ ให้ครูได้เลือกปฏิบัติงานที่ครูมีความถนัด เพื่อช่วยให้ครูสามารถค้นพบจุดเด่น ในการทำงานของตัวเอง

2. ให้ครูค้นพบวิธีการทำงาน หรือแนวทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ดังนั้น บทบาทผู้บริหาร หรือผู้ชี้แนะ คือ การใช้วิธีการตั้งคำถามกับครู เพื่อให้ครูได้วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3. สนับสนุนให้ครูใช้วิธีการใหม่ในการทำงาน ด้วยการสนับสนุนในเรื่องเวลา ทรัพยากร รวมถึงการให้กำลังใจครู

4. สร้างบรรยากาศสนับสนุนให้ครูมีประสบการณ์ เพื่อลดความเสี่ยงต่อความผิดพลาดในการทำงาน ให้กำลังใจครูปรับปรุงการทำงานจนประสบความสำเร็จ แม้วิธีการทำงานใหม่จะไม่ประสบความสำเร็จ (Short & Greer, 1997, pp. 38-52)

5. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครู และทีมงาน มีกิจกรรมสนับสนุนให้ครูคิดพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้ครูได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และมีการจัดแสดงผลการปฏิบัติงาน (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 24)

6. ให้โอกาส และให้มีอิสระในการปฏิบัติตามแนวคิด และนวัตกรรมที่ครูคิดหรือสร้างขึ้น (Blasé & Blasé, 1994, P. 2)

7. ยอมรับในผลงานและอภัยในความผิดพลาดของครู เมื่อครูพยายามทำงานอย่างดีที่สุดแล้วงานไม่ประสบความสำเร็จ (Hussey, 1998 อ้างถึงใน สุदारัตน์ วัฒนพฤกษา, 2552, หน้า 54)

กล่าวโดยสรุป การชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาส หรือจัดให้มีกิจกรรมที่ช่วยเหลือ ชี้แนะให้ครูค้นพบศักยภาพของตนเอง และใช้ศักยภาพของตนเองค้นพบวิธีการทำงาน หรือแนวทางแก้ปัญหาในการทำงานสนับสนุนให้ครูใช้วิธีการใหม่ในการทำงานด้วยการสนับสนุนในเรื่องเวลา ทรัพยากร รวมถึงการให้กำลังใจครู

ชอท์ และไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การตัดสินใจ 2) ความก้าวหน้าในวิชาชีพครู 3) สถานภาพ 4) การรับรู้ความสามารถของตนเอง 5) ความเป็นอิสระ และ 6) ผลกระทบ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจ มีความหมายโดยสรุป คือ เป็นการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายแนวทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่างเพื่อความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้ ในการปฏิบัตินั้นการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ้งยาก ซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหามากกว่าหนึ่งประการเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกปฏิบัติโดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด และเพื่อบังเกิดผลสูงสุด แก่องค์กร หรือหน่วยงานนั้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 อ้างถึงใน สุदारัตน์ วัฒนพฤกษา, 2552, หน้า 55) นอกจากนั้นยังต้องประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ การทำงานของครู

ด้านการตัดสินใจ โดยการประเมินได้จากความสามารถในการตัดสินใจ ออกแบบคัดเลือก และเตรียมจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Klecker & Loadman, 1998)

คอโคราน (Corcoran, 1981) วิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวัดความสามารถในการตัดสินใจของพยาบาลเรียกว่า The Decision Behavior Scale (DBS) ใช้สำหรับวัดพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 ด้านหรือองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่น แสดงถึง การตัดสินใจที่มีเหตุผล และแสดงออกถึงความมั่นใจ แน่ใจ กล้าทำสิ่งต่าง ๆ จนลุล่วงตามที่ตั้งใจไว้ ถึงแม้จะมีเหตุการณ์หรือสิ่งอันใดมาเป็นอุปสรรคก็ยังคงกระทำสิ่งนั้นต่อไปอีก
2. ความคิดสร้างสรรค์ แสดงถึง การได้นำเอาสิ่งต่าง ๆ มาประกอบกันเข้าเป็นสิ่งใหม่ ตลอดจนการรู้จักนำเอานวัตกรรม และความรู้ใหม่ ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน
3. ความยืดหยุ่น แสดงถึง การยอมรับการปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีทั้งความคิด และการกระทำของตนเองได้
4. ความมีวิจารณญาณ แสดงถึง การกระทำที่กระทำลงไปด้วยการพิจารณาวิเคราะห์ มีการประเมินเหตุการณ์ สามารถแยกความจำเป็น และความไม่จำเป็นได้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความยุติธรรม และกฎเกณฑ์ ตลอดจนมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไว้ก่อน
5. ความมีเหตุผล แสดงถึง การกระทำอย่างมีระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนความเป็นเหตุเป็นผล และมีการประเมิน วิเคราะห์ วางแผน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านการตัดสินใจมีดังนี้ (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 24)

1. มีความเชื่อมั่นพึ่งตนเองได้มากขึ้น และทีมงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่ทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จได้ (Gordon, 1999, p. 168) ในลักษณะที่ครูมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จถึงแม้จะมีอุปสรรคมาขัดขวางในการทำงาน
2. มีความสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาทักษะในการทำงานได้ด้วยตนเอง เช่น ครูจะมีความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ครูสามารถคิดหาวิธีแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี ก่อนที่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

3. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และพร้อมที่จะเผชิญและแก้ไขปัญหาได้ดี เช่น ครูสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ครูสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปได้ รวมถึงครูพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

4. มีความสามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจได้อย่างมีวิจารณญาณ โดยครูสามารถแยกแยะข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา สามารถแยกปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำว่าแตกต่างจากปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ และสามารถกำหนดตารางการทำงานของตนเอง เป็นต้น

5. มีความสามารถบริหารจัดการตนเอง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างมีเหตุผล สามารถจัดแผนการเรียน และวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีความเข้าใจในบริบทแวดล้อมที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาตนเองและช่วยแนะนำวิธีการแก้ปัญหาให้ผู้อื่นได้อย่างมีเหตุผล

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจ หมายถึง การรับรู้ความสามารถตัดสินใจดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถบริหารจัดการตนเอง และทีมงาน จะมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างประสบความสำเร็จในลักษณะที่ครูมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ

2. ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ

การให้โอกาสบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการมีโอกาสดำเนินการ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพราะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคนในการทำงาน ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมทำให้มีกำลังใจ และเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงาน มีความรัก มีความสุขในการทำงาน แต่ถ้าบุคคลไม่ได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และอาจลาออกจากราชการในส่วนของการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เป็นการให้โอกาสกับบุคลากรได้เข้าร่วมอบรมสัมมนา การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kanter, 1977, pp. 72-82) การให้การยอมรับครูในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ขำนาญการในการถ่ายทอด กระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ และรับผิดชอบตนเอง ครูจะสามารถปรับเปลี่ยน การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ไปเป็นผลงานเป็นการทำงานที่สร้างสรรค์ (Maxcy, 1991) ผู้บริหารให้โอกาสครูพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ให้ครูได้มีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ครูได้เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานสอน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนาในการทำงาน ทำให้อยากทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อความสำเร็จของงาน (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960)

ชอร์ท และไรน์ฮาร์ด (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) กล่าวถึง การพิจารณาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ว่าสามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จในการทำงาน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความสามารถของบุคคล คือ การที่บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานหลาย ๆ ครั้งหรือถ้าไม่ประสบความสำเร็จแต่แก้ไขความผิดพลาดด้วยความพยายามได้ ซึ่งจะเป็นตัวเสริมแรงให้บุคคลมีความพยายามเพื่อความสำเร็จ
2. การได้เห็นประสบการณ์ของคนอื่นเป็นสิ่งที่แนะหรือแบบอย่าง เพื่อนำมาพิจารณาความสามารถของตน ทำให้บุคคลเกิดความคาดหวังว่าตนก็สามารถทำงานนั้นได้ถ้าตั้งใจและพยายาม
3. การพูดชักจูงจากผู้อื่น เป็นการรับเอาคำแนะนำชักจูงของผู้อื่นเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาความสามารถของตน ทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ เพื่อเพิ่มกำลังใจและความมั่นใจ

ลักษณะครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีดังนี้ (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960; Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 23)

1. ครูรับรู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และได้เพิ่มพูนทักษะความสามารถจากการทำงานในหน้าที่
2. ครูมีความรู้ในวิชาชีพ ทักษะ ความสามารถทั้งในเนื้อหาวิชา และการปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่เป็นอย่างดี และยังสามารถขยายขอบเขตความรู้ ความสามารถของครูไปสู่ผู้อื่น
3. ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนางานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา

4. ครูรักการเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา
5. ครูยินดีและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป ความก้าวหน้าในวิชาชีพ หมายถึง การรับรู้ของครูว่า ครูได้รับโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้แก่ ความก้าวหน้าในวิชาชีพครู การเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ รวมถึงการได้รับค่าตอบแทน ชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงานจะทำให้ครู

รักการเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ทำให้ครูมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ เป็นการเพิ่มกำลังใจและความมั่นใจ

3. ด้านสถานภาพ

สถานภาพเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์การทำงานของคุณ เป็นการวัดการรับรู้ของคุณเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่องในภูมิความรู้ ความเชี่ยวชาญจากผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) รู้สึกมั่นคงในงาน รับรู้ว่าตนมีศักดิ์ศรี และมีความภาคภูมิใจในอาชีพคุณ จะปรากฏเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์การทำงานของคุณ (Klecker & Loadman, 1998)

นัยนา มั่งคั่ง (2540, อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤษา, 2552, หน้า 60) กล่าวว่า

สถานภาพของบุคคลในองค์การประกอบด้วย

1. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ การได้รับหรือเลื่อนขั้นในตำแหน่งหน้าที่ เลื่อนขั้นเงินเดือน รวมถึงการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
2. ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน
3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีความเข้าใจ และเห็นใจซึ่งกันและกัน
4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น รวมถึงสภาพแวดล้อมบุคคลได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน หรือกับผู้อื่น

ลักษณะของคุณที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านสถานภาพมี ดังนี้

1. ครูได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องในภาพลักษณ์ของมืออาชีพ (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960)
2. ครูรู้สึกมั่นคงในสถานภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความเป็นมืออาชีพ (Morris & Nunnery, 1993)
3. ครูมีมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง (Goens & Clover, 1991, p.268)

4. ครูมีความสามารถ และกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันในการพัฒนาการเรียนการสอน และงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา (Morris & Nunnery, 1993) บรรยายภาคในการทำงานเป็นแบบความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Blasé & Blasé, 1994, p. 2) มีการทำงานเป็นทีม (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 23)

5. ครูรับรู้ว่างานของตนมีความสำคัญ และสัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป สถานภาพเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์การทำงานของคุณ โดยเป็นการวัดการรับรู้ของคุณเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน และรู้สึกว่าการได้รับการยกย่องในภูมิความรู้ ความเชี่ยวชาญจากผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ครูรับรู้ว่างานของตนมีความสำคัญ

4. ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง

แบนดูรา (Bandura, 1997 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤษา, 2552, หน้า 61)

ให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเอง ว่าเป็นความเชื่อของบุคคลว่าตนมีความสามารถที่จะจัดระบบ และกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่ว่า บุคคลจะมีวิธีการกระทำอย่างไรมีความพยายามเพียงใด สามารถอดทนต่ออุปสรรค และความล้มเหลวได้มากน้อยเพียงใดมีแบบแผนการคิดที่จะขัดขวางหรือให้กำลังใจตนเอง มีความเครียดเพียงใดในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ยากลำบาก เป็นต้น

แบนดูรา (Bandura, 1997 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤษา, 2552, หน้า 61)

ได้เสนอทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง เชื่อว่ามนุษย์มีความกระตือรือร้นที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อนชีวิตเขา การที่มนุษย์ใช้วิธีการควบคุมสิ่งแวดล้อมที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ป้องกันผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาจะมีคุณค่ามหาศาล และจะเป็นแหล่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ต่อไป

นอกจากนี้ แบนดูรา ยังกล่าวว่า ความสนใจที่เกิดจากภายในสามารถส่งเสริมกันได้โดยผ่านกระบวนการการรับรู้ความสามารถของตนเอง กล่าวคือ บุคคลจะมีความสนใจที่คงทนในกิจกรรมที่รู้สึกว่าคุณมีความสามารถ และกิจกรรมที่บุคคลเกิดความพึงพอใจในตนเอง เช่น กิจกรรมที่มีความท้าทาย สามารถก่อให้เกิดความสนใจจากภายในได้ โดยการเลือกความท้าทายให้เหมาะสมกับระดับความสามารถตามการรับรู้ของบุคคลนั้นและการได้รับข้อมูลป้อนกลับ

ลักษณะของครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านการรับรู้
ความสามารถของตนเอง

1. สามารถสร้างแรงจูงใจภายในตนเพื่อสร้างสรรค์งานได้ เช่น แสดงความกระตือรือร้น
เมื่อได้ทำงานใหม่ ๆ มีความยินดีรับการเปลี่ยนแปลง หรือมองเห็นโอกาสที่จะพัฒนางานให้
ก้าวหน้าขึ้นตลอดเวลา

2. สามารถกระทำตามที่ตั้งเป้าหมายด้วยความเชื่อมั่น และครูสามารถควบคุมตนเอง
ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้สูงกว่า
มาตรฐานเพื่อจูงใจตนเอง

3. สามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของตนได้ดี เช่น มีความอดทน มุ่งมั่น
ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ มีการให้กำลังใจตนเองเมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน

4. สามารถเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถของตนเอง ตามความถนัด ลักษณะงาน
ที่ต้องการทำเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และหรือเป็นงานที่แปลกใหม่ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การรับรู้ความสามารถของตนเอง หมายถึง การรับรู้ของครูว่าตน
มีความสามารถจัดระบบ และกระทำตามบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาจาก
การมีกระบวนการรู้คิดที่สร้างแรงจูงใจภายในตน ความสามารถกระทำตามที่ตั้งเป้าหมาย
ความสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของตนได้ดี และความสามารถเลือกทำกิจกรรม
ตามความสามารถของตนเอง

5. ด้านความเป็นอิสระ

การทำงานอย่างอิสระเป็นการให้บุคลากรมีอิสระควบคุมบริหารจัดการงานในหน้าที่
และการกระทำของตน มีอิสระในการตัดสินใจกำหนดแบบแผนการทำงาน ควบคุมและพัฒนาวิธี
การทำงานของตนเองได้ สามารถทำงานได้ด้วยความยืดหยุ่นตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
ให้บุคลากรได้ควบคุมจัดการทรัพยากร ทำความเข้าใจ กำหนดรายละเอียดความรับผิดชอบงาน
ที่จะทำด้วยตนเอง (กาญจนา ทรรพนันท์, 2547, หน้า 7)

ชอร์ต และไรน์ฮาร์ด (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) กล่าวว่า ความเป็นอิสระ
ของครูเป็นความรู้สึกว่าสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีอิสระภาพ ความเป็นอิสระของครู
มีขอบเขตของการปฏิบัติใน 2 ขอบเขต ได้แก่

1. ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้
ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแก่ครู มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน รวมถึงการศึกษาค้นคว้าและวิจัย

2. ความเป็นอิสระในวิชาชีพ หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพครู สามารถตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความรู้ในศาสตร์ของตนเอง โดยลักษณะที่แสดงถึงความเป็นอิสระในวิชาชีพ ได้แก่ การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในงานของตน และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

ลักษณะของครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านความเป็นอิสระ มี ดังนี้

1. ครูมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการควบคุมวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) เช่น ครูเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ครูสามารถสอนในสิ่งที่ครูออกแบบไว้แล้ว และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการทำงานเป็นต้น

2. ทีมงานมีอิสระในการปกครองตนเอง และมีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Gordon, 1999, p. 168)

3. ครูสามารถทำสิ่งที่แปลกแตกต่างจากงานประจำ และได้ทำในสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนางานของตน (Bennis & Nunnery, 1985 อ้างถึงใน สุदारตน์ วัฒนพฤษา, 2552, หน้า 61) เช่น ครูสามารถนำความรู้ ผลการวิจัยใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงาน ครูสามารถริเริ่มใช้นวัตกรรม การสอน

4. ครูมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ ได้แก่ สามารถแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน สามารถนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาของโรงเรียน

5. ครูมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในงานของตน กล่าวโดยสรุป ความเป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ของครูว่าครูมีอิสระที่จะดำเนินงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง มีอิสระควบคุมบริหารจัดการหน้าที่และการกระทำของตน มีอิสระในการตัดสินใจกำหนดแบบแผนการทำงาน ควบคุมและพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองได้ และสามารถทำงานได้ด้วยคามยืดหยุ่นตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

6. ด้านผลกระทบ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับด้านผลกระทบ คือ แนวคิดการเห็นคุณค่าในตนเอง คือ การที่บุคคลพิจารณาตนเอง การยอมรับในตนเองว่าตนมีความสำคัญ สามารถการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสามารถมีอิทธิพลหรือมีความสำคัญต่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นยอมรับ มีความรักและภาคภูมิใจในตนเอง ยอมรับนับถือตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Rosenberg & Pearlin, 1978, pp. 42-50)

ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองเป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับของผู้อื่น โดยดูจากการตอบสนองของบุคคลรอบข้าง จากการประเมินความสามารถ และการประเมินความสำเร็จที่บุคคลอื่นมีต่อตนเอง การที่บุคคลรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ต่อสังคม จะส่งผลให้บุคคลประเมินตนเองในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองทำให้บุคคลมีความรู้สึกกว้างขวางที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ มาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน สูดารัตน์ วัฒนพุกษา, 2552, หน้า 66) และเห็นว่าตัวเองมีบทบาทสำคัญในงานชิ้นนั้น (World Bank, 2002) และหากบุคคลรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองก็จะมีความหวัง มีสมรรถภาพในการแก้ไขปัญหาตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติได้ และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นเป็นผลให้เกิดความรู้สึกมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่เป็นทางการ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่เสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้อื่นต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในตนเองก่อน (Kanter, 1977, pp. 72-82)

ลักษณะของครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านผลกระทบมี ดังนี้

1. ครูรับรู้ว่าคุณค่า มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) เช่น มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียน ครูมีส่วนอย่างมากในการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นต้น
2. ครูรับรู้ว่าการกระทำของครู จะส่งผลกระทบต่อเพื่อนครูคนอื่น และครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูด้วยกัน
3. เกิดความรัก ความผูกพันในสถาบันหรือองค์การ การทำงานในหน้าที่ และผลงานที่ประสบความสำเร็จ (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 24)
4. ครูรับรู้ว่าคุณค่ามีอิทธิพล (Influence) ต่อความสำเร็จของนักเรียน ครูมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนักเรียน และครูมีบทบาทอย่างมากในความสำเร็จของนักเรียน (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960)

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ด้านผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ของครูว่าคุณค่า มีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และนักเรียน นอกจากนี้

ครูยังรับรู้ว่าการกระทำของครูจะส่งผลกระทบต่อเพื่อนครูคนอื่น และครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูด้วยกัน

อีวานส์ และดีน (Evans & Dean, 2003, pp. 266-271 อ้างถึงใน สุเมธ งามกนก, 2549, หน้า 12-14) กล่าวว่าหลักการในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์นั้นมี ดังต่อไปนี้

1. การให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Guffey & Nienhaus, 2002, pp. 23-30) ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจพลเมืองที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารย่อมได้เปรียบในด้านการได้รับการจากรัฐ การเรียกร้องสิทธิ และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานบุคลากรของรัฐและไม่ใช่ของรัฐ (World Bank, 2002, pp. 1-7; World Bank, 2003, pp. 1-3) การที่จะประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นที่การสร้างองค์การให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์การ (Evans & Dean, 2003, pp. 266-271) หากเจ้าหน้าที่ได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบริษัท บริษัทจะต้องไม่มีความลับในเรื่องข้อมูล เพราะการให้ข้อมูลกับเจ้าหน้าที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบเกี่ยวกับมาตรการในการทำธุรกิจของบริษัทและ ยังช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง (Daft, 2002, pp. 294-297) การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเจ้าหน้าที่ย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ต้องการทราบว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของผู้จัดการหรือไม่ (Wood; et al., 2001, pp. 133-160) นอกจากนั้นยังต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคน เพราะข้อมูลเป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำจะต้องเริ่มต้นโดยการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการเสริมสร้าง พลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำจะต้องเริ่มแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันด้วย

2. ให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่กำหนด ในขณะที่การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการทำโครงสร้างองค์การให้เล็กลงจึงทำให้ผู้คนสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ ผู้นำกลับเริ่มต้นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มพลังการทำงานโดยการขยายโครงสร้างให้ใหญ่ขึ้นแทนที่จะทำให้เล็กลง มีการปฏิบัติงานโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารนั้น ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จึงทำให้ความกระจ่างเกี่ยวกับความต้องการ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานโดยกำหนดขอบเขตตามความเหมาะสม (Blanchard; Carlos & Randolph, 2001, pp. 9-24) ส่วนใหญ่บริษัทคู่แข่งต่างก็เพิ่มพลัง

การทำงานแก่เจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงาน และกำหนดทิศทางขององค์การ โดยใช้วงจรกิจภาพ (Quality Circles) และทีมบริหารตนเองโดยตรง ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่มีบทบาทในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานแล้วเสร็จลุล่วง (Daft, 2002, pp. 294-297)

3. ทีมงานเกิดจากการระดมแนวความคิด การเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาแบบดั้งเดิมและนำระบบทีมงานซึ่งมีอิสระในการบริหารตนเองมาใช้ก็เป็นสิ่งสำคัญ การปฏิบัติงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปฏิบัติงานแบบโดดเดี่ยวความสำเร็จซึ่งเกิดจากความพยายามของทีมงานจะทำให้ทีมงานสามารถให้ความรู้และสร้างกลไกสนับสนุนแก่ผู้ที่ต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ทีมที่มีการให้อิสระในการบริหารตนเองโดยตรงจะไม่เพียงแต่เสนอแนะแนวความคิด สามารถการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบผลงานของตนเองได้ เนื่องจากทีมงานที่มีอิสระในการบริหารตนเองโดยตรงแตกต่างจากทีมงานประเภทอื่น ๆ จึงพัฒนาตนเองตลอดเวลา (Blanchard; Carlos & Randolph, 2001, pp. 9-24) หลักการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้กลุ่มคนที่ถูกละเลยทั้งหลายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ในการสร้างภูมิความรู้ในระดับท้องถิ่น และนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป (World Bank, 2002, pp. 1-7; World Bank, 2003, pp. 1-3) การพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่องานประจำของเจ้าหน้าที่ (Wood; et al., 2001, pp. 133-160) รูปแบบของการมีส่วนร่วมนั้นมีหลายประเภทด้วยกัน ได้มีการนำกระบวนการตัดสินใจในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้

สก๊อตต์ และเจฟเฟ (Scott & Jeffe, 1991, pp. 86-97) กล่าวว่า ได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ให้ความถูกต้องยุติธรรม 2) ให้สารสนเทศ และ 3) ให้มีส่วนร่วม

1.1 การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ ให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ให้เงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นเกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

1.3 การให้การมีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์การ ผู้บริหาร คือ ผู้มีหน้าที่สำคัญในส่วนที่ทุกคนต้องเรียนรู้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงาน ที่เกิดขึ้นและต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอันนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์การ

3. การสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ภาวะความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์การเป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่าองค์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมากน้อยเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำ คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงาน เป็นทีมและกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติการตัดสินใจในทีมงานหรือในผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศในองค์การ องค์การควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์การที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง “ความยืดหยุ่น” ในการสนองความต้องการ “ความพอดี” ในการให้โอกาส และ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์การ

5. การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจและสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น เมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

ลูธันส์ (Luthans. 1998, pp. 41-43) ได้เสนอแนวปฏิบัติที่ช่วยเพิ่มพลังทรัพยากรมนุษย์ในงานของบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ให้นักศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารองค์การ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์การทำงาน เป็นการให้ความสำคัญ ยอมรับความคิดเห็นสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของและทำให้นักศึกษาระดือนี้อารมณ์ดีปฏิบัติงาน
2. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยให้เกิดการสร้างงานหรือสิ่งใหม่ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์การและการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกิดจากความคิดการพัฒนาของบุคลากรในองค์การ
3. ให้นักศึกษารับและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพราะข้อมูลข่าวสารเป็นรากฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานทั้งทางความคิด การปฏิบัติ การตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงพัฒนางาน
4. สร้างความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ เพราะแม้บุคลากรที่มีพลังอำนาจจะเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการกระทำของตนเองเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ ก็ควรมีความพร้อมที่จะอธิบายให้เหตุผลในสิ่งที่กระทำ การตรวจสอบช่วยให้เกิดความมั่นใจในความเพียรพยายามทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กระตุ้นสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนให้แนวทางการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความไว้วางใจในกันและกันและนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาระบบความสัมพันธ์ของการทำงานที่องค์การดำเนินการ

บลาส และบลาส (Blasé & Blasé. 1994, p. 2) สรุปว่าแนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในงานของครู จะครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับครูดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของครู
2. การให้ครูสร้างโลกทัศน์ใหม่ และปรับปรุงสภาพการทำงาน
3. การกำหนดโครงสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
4. การให้ครูมีสิทธิจัดการควบคุม และภาระงานของตนเองเพิ่มมากขึ้น
5. การให้ครูมีความเป็นอิสระและได้แสดงความเชี่ยวชาญในการทำงาน

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 168) เสนอแนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในด้านทรัพยากรและเวลา
2. สร้างความไว้วางใจในกันและกัน สร้างความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน
3. สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทางเทคนิคการปฏิบัติและการจัดการงานในหน้าที่

4. ให้โอกาสในการเลือกดำเนินงานที่เหมาะสมและเป็นจริงได้
5. มีหน่วยช่วยเหลือสนับสนุนในสภาวะที่ต้องเผชิญกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง

เอลลิส (Ellis, 1999, p. 1) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ในงานอยู่ที่องค์การสามารถจัดการสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรได้ใช้ ได้แสดงออกซึ่งความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถในการทำงานอย่างเต็มกำลังได้หรือไม่ ขณะเดียวกันหน้าที่ความรับผิดชอบที่ให้กับบุคลากรควรพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมกับบุคคล เวลา และสถานการณ์ นอกจากนี้ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการประนีประนอม ปรีกษาหารือ มีน้ำใจเสียสละ พร้อมจะช่วยเหลือกันในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การการศึกษา ต้องมีอิสระ มีอำนาจการตัดสินใจได้มากขึ้น ครูต้องเป็นผู้นำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียน การสอน การกำหนดนโยบายและรับผิดชอบการปฏิบัติต่าง ๆ และร่วมมือกันสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการพัฒนาพลังอำนาจ การทำงานของบุคลากรและองค์การ

สมชาย บุญศิริภักดิ์ (2545, หน้า 41-43) ได้สรุปกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางของนักการศึกษาแต่ละกลุ่มแต่ละบุคคลไว้ ดังนี้

การทำงานอย่างมีอิสระ เป็นการให้บุคลากรมีอิสระควบคุม บริหารจัดการหน้าที่ของตน (Fisher, 1993, p. 1; Bounds, Dobbins & Fowler, 1995, p. 97; Muchinsky, 2000, p. 414) มีอิสระในการตัดสินใจ (Poston, 1994, p. 122) กำหนดแบบแผนการทำงาน (Lacity & Hirschheim, 1995, p. 125) ควบคุมและพัฒนาวิธีการทำงานของตนเอง (Duncan, 1995, p. 62; Page & Czuba, 1995, p. 5) สามารถทำงานด้วยความยืดหยุ่น ความเพียรพยายาม (Hawkins, 1997, p. 2; Witherspoon, 1997, p. 139; Sullivan, 1998, p. 284) มีโอกาส มีอิสระในการทำงานตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (Goens & Clover, 1991, p. 229; Myers, 1991, p. 4) สร้างความหวังร่วมกันในการทำงาน (Lambert, 1996, p. 70) และให้บุคลากร ได้ควบคุม จัดการทรัพยากรที่จำเป็น ทำความเข้าใจกำหนดรายละเอียด รับผิดชอบงานที่จะทำด้วยตนเอง การที่ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจควบคุมการทำงานของตนเอง จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจและเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เพราะบุคคลส่วนมากต้องการมีอิสระในการตัดสินใจ กำหนด ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ และแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน (Margalit, 1994, 1979; Parker & Price, 1994, p. 911; Yammarino, 1994, 46; French, 1998, p. 105; Sergiovanni & Starrat, 1998, p. 85; Nahavandi & Malekzadeh, 1999, p. 396; Dalton, Elias & Wanderman, 2001, p. 348; Gonzales & Lambert, 2001, p. 20)

การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารองค์การ (Rahnama, 1992, p. 122; Kaufmann, 1993, p. 154) เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติ และการประเมินการทำงาน (Goens & Clover, 1991, p. 229; Maxcy, 1991, p. 169; Myers, 1991, p. 4) มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการทำงานขององค์การให้เหมาะสม (George & Jones, 1999, p. 701; Shindorf, Graham & Messner, 2000, p. 1) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Banner & Gagne, 1995, p. 70) ผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมกันคิด ตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากร ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำทายความสามารถในทางปฏิบัติ แต่ละคนจึงต้องให้ความสำคัญในเป้าหมายและใช้ความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์บนพื้นฐานคุณธรรมความรับผิดชอบ (Margalit, 1994, p. 1979; Parker & Price, 1994, p. 911; Yammarino, 1994, p. 46; Lambert, 1996, p. 70; Argyris, 1998, 99; French & Bell, 1999, p. 88; Aamodt, 1999, 547; McShane & Glinow, 2000, p. 116; Noe, et al., 2000, p. 27; Hoy & Miskel, 2001, p. 226)

การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสัยทัศน์ของกัน และกัน ไว้วางใจกันและกัน ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาส เลือกรงานที่จะทำ ได้ใช้ความพยายาม และได้ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน (Cunningham & Gresso, 1993, p. 218; Richardson, 1997, p. 124; Nahavandi & Malekzadeh, 1999, p. 396; Robbins & Coulter, 1999, p. 65; Hoy & Miskel, 2001, p. 126) การมีส่วนร่วม ในการทำงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เหตุผล การพึ่งตนเองยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น และสามารถใช้การมีส่วนร่วม ตกลงร่วมกันแทนการบังคับให้ยอมตามในการทำงานการมีส่วนร่วม ในการทำงานในการตัดสินใจ เป็นกระบวนการสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (French, 1998, p. 105; Kreitner, 1998, p. 402; Sergiovanni & Starrat, 1998, p. 85; Dalton, Elias & Wanderman, 2001, p. 348)

การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นการที่บุคลากรสามารถประเมินผล การทำงานด้วยตนเองและมีความพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน ภายใต้ระบบการตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Levin, 1993, p. 201; Rue & Byars, 1995, p. 230; Lampe & Parr, 1996, p. 208; Maccoby, 1999, p. 1) โดยมีมาตรฐานการประเมินที่ประมวล มาจากการใช้ความรู้ ทักษะความสามารถ ความรับผิดชอบในการทำงานการแก้ปัญหาและ คุณภาพผลงานที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด และกระจายการได้รับประโยชน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง (Matteson & Ivancevich, 1996, p. 164; Weightman, 1999, p. 137) การประเมินตนเอง

และพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นการกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรเพื่อช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จตรงตามความมุ่งหมาย

อมร สุวรรณนิมิต (2546, หน้า 22-24) ได้สรุปถึงปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางของนักการศึกษาแต่ละกลุ่มแต่ละบุคคลไว้ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ เป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นระหว่างกันว่าทุกคนมีความเต็มใจและความสามารถในการที่ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ผู้นำต้องศรัทธาในตัวสมาชิก สร้างบรรยากาศด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลที่เหมาะสม และที่สำคัญคือ ความไว้วางใจสามารถที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือ การเกาะเกี่ยวกันและความผูกพัน เป็นต้น (Ronald, 2002; Kirkman & Rosen, 2002; Spreizer & Mishara, 1999; Michele; Koberg, & et al., 1999; Jones, 1998; Yehuda, 1998; Michele, 1996)
2. ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของปัจเจกบุคคลต่อการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การ
3. การประสานความร่วมมือ เป็นการประสานความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ (กาญจนา แก้วเทพ, 2538; สีสลาภรณ์ นาครทรรพ, 2542 อ้างถึงใน อมร สุวรรณนิมิต 2546, หน้า 23)
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นการให้ข้อมูลแก่บุคคลเกี่ยวกับการตัดสินใจ แผนงาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์การ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ขององค์การที่กำลังเผชิญ โดยผ่านกระบวนการสื่อสารหรือช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ (DuBioirs, 1996; Laschinger, Finegan & Shamine, 2001; Clair, 1990)
5. กระบวนการเรียนรู้ของกลุ่ม (Group Learning Process) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน (สัมพันธ์ เดชะอธิก, 2540 อ้างถึงใน อมร สุวรรณนิมิต, 2546, หน้า 23)
6. การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำกิจกรรมในงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน (Walker, 1995, McIntosh-Fletcher, 1996; Harvey & Brown, 1992; French & Bell, 1990; Bruke, 1992)
7. การตระหนักต่อท้องถิ่น เป็นสถานการณ์ที่กระตุ้นให้บุคคลตระหนักอย่างจริงจังต่อผู้อื่นในสังคม (Freire, 1972, cited in Avorn, 1995)
8. การมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน (Avorn, 1995; Osland, Kolb & Rubin, 2001 อ้างถึงใน อมร สุวรรณนิมิต 2546, หน้า 24)

อติพร ทองหล่อ (2546, หน้า 470) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์รูปแบบและสังเคราะห์ตัวชี้วัด การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) ตระหนักในคุณค่าแห่งตน 2) มีความพึงพอใจในงาน 3) มีความอิสระในการทำงาน 4) มีทักษะผู้นำ 5) มีความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร 6) มีความเชื่อมั่นในตน และ 7) มีความรับผิดชอบ

ปิยธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546, หน้า 3) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์รูปแบบและสังเคราะห์ตัวชี้วัด การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การให้การสนับสนุน 2) การให้โอกาส 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) การสร้างภาวะผู้นำ 5) การสร้างทีมงาน 6) ความก้าวหน้าในอาชีพ 7) การสร้างแรงจูงใจ 8) ความพึงพอใจในงาน 8) ความผูกพันในงาน 9) ความเป็นอิสระในการทำงาน 10) สถานภาพครู 11) ความเชื่อมั่น ในตนเอง และ 12) ความรู้สึกมีคุณค่าในตน

กาญจนา ทรรพนันท์ (2547, หน้า 6) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์รูปแบบและสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) คุณภาพของผลงาน 2) ความเพียรในการทำงาน 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความมีน้ำใจในการทำงาน 5) ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และ 6) ความผูกพันต่อองค์กรของครู

สมจิต สงสาร (2552, หน้า 28) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์รูปแบบและสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Reyes, 1989; Bolin, 1989; Scott & Jaffe, 1991, Gone & Clover, 1991; Short & Rinehart, 1992; Tebitt, 1993; Kanter, 1993; Clutterbuck, 1994, Yueh-Yun Wu, 1994; ปิยธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546 อ้างถึงใน สมจิต สงสาร, 2552, หน้า 26)
2. การทำงานเป็นทีม (Scott & Jaffe, 1991, Short & Rinehart, 1992, Tebitt, 1993, Clutterbuck, 1994; Gutierrez; Parsons อ้างถึงใน สมจิต สงสาร, 2552, หน้า 27)
3. ความผูกพันต่อองค์กร (Reyes, 1989; Bolin, 1989; Scott & Jaffe, 1991; Tebitt, 1993; Kanter, 1993; Yueh-Yun Wu, 1994; Klecker & Loadman, 1998; อารี แดงอุทัย, 2540; ปิยธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546 อ้างถึงใน สมจิต สงสาร, 2552, หน้า 27)

สุดารัตน์ วัฒนพฤชา (2552, หน้า 4-5) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์รูปแบบและสังเคราะห์ตัวชี้วัด การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย 1) ด้านการมอบหน้าที่ 2) ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3) ด้านการสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง 4) ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 5) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงาน 6) ด้านการชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่ 7) ด้านการตัดสินใจ 8) ด้านความก้าวหน้า ในวิชาชีพ 9) ด้านสถานภาพ 10) ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง 11) ด้านความเป็นอิสระ และ 12) ด้านผลกระทบ

การสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้องค์ประกอบที่แสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์หัวข้อแปรที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การเพิ่มพลังทรัพยากรมนุษย์

ที่	ตัวบ่งชี้	นักวิชาการ
1	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
2	ความก้าวหน้าในอาชีพ	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
3	สถานภาพ	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
4	ความเชื่อมั่นในตนเอง	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
5	ความเป็นอิสระในการทำงาน	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
6	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
7	การสร้างภาวะผู้นำ	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
8	การสร้างทีมงาน	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
9	ความผูกพันต่อการ	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓
10	ความพึงพอใจในการทำงาน	Scott & Jaffe (1991) ✓ Goen & Clover (1991) ✓ Short & Rinehart (1992) ✓ Tebbit (1993) ✓ Kanter (1993) ✓ Citterbuck (1994) ✓ Blase & Blase (1994) ✓ Yueh-Yun Wu (1994) ✓ Klecker & Loadman (1998) ✓ Luthans (1998) ✓ Sergiovanni (1991) ✓ Gordon (1999) ✓ Kanpol (1999) ✓ Shermerhon (1996) ✓ Kinlaw (1995) ✓

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ		นักวิชาการ	
ที่	ตัวบ่งชี้		
11	การให้โอกาส	✓ Scott & Jaffe (1991)	✓
12	การให้การสนับสนุน	✓ Goen & Clover (1991)	✓
13	การได้รับ/แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	Short & Rinehart (1992)	✓
14	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	Tebbitt (1993)	✓
15	การรับรู้ความสามารถของตน	Kanter (1993)	✓
16	การได้รับความไว้วางใจ	Citterbuck (1994)	✓
17	การมีความรู้สึกมั่นคง	Blasé & Blasé (1994)	✓
18	การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับ	Yueh-Yun Wu (1994)	✓
19	การมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	Klecker & Loadman (1998)	✓
20	การมีความเชี่ยวชาญในงาน	Luthans (1998)	✓
		Sergiovanni (1991)	✓
		Gordon (1999)	✓
		Kanpol (1999)	✓
		Shermerhon (1996)	✓
		Kinlaw (1995)	✓