

แนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

GUIDELINES FOR EMPOWERMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS

¹ดำริ จันทชูโต, ²ตระกูล จิตวัฒนากร และ ³วิโรจน์ หมั่นเทพ
¹Damri Jantachooto, ²Trakul Chitwattanakorn and ³Wirote Muenthep

¹มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

¹North Bangkok University, Thailand

Received:2023-11-05

¹Corresponding Author's Email: damri.junt@northbkk.ac.th

Revised:2024-04-18

Accepted:2024-04-27

บทคัดย่อ

การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษา โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบและแนวทางการบริหารแบบเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบระดับบุคคล องค์ประกอบระดับทีมงาน และองค์ประกอบระดับองค์กร โดยมีเงื่อนไขการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหาร 6 ประการ 1) คุณลักษณะ 2) ทักษะ 3) สัญญาแห่งความสำเร็จ 4) การนิเทศตนเอง 5) โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล 6) ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง และดำเนินการตามกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ 2) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 3) การระบุทรัพยากร 4) การกำหนดภาระหน้าที่ 5) การกำหนดผลที่ตามมา โดยการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารต้องดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาทักษะวิชาการการพัฒนาทักษะผู้นำ การสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดตามและประเมินผลการเสริมสร้าง การสนับสนุน การอำนวยความสะดวก การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การให้ความร่วมมือ ซึ่งเมื่อดำเนินการตามที่กล่าวมาแล้ว การเสริมสร้างพลังอำนาจจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ซึ่งผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจโดยตรงคือ ครูและบุคลากร และเมื่อครูและบุคลากรเกิดการพัฒนาให้สามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพก็จะส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

คำสำคัญ: การเสริมสร้างพลังอำนาจ; การบริหารแบบเสริมพลังอำนาจ; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The goal of the empowerment of educational institution administrators is to improve the administration of educational institutions through the analysis and synthesis of documents on the subject. These documents comprise three main components and guidelines for the management of educational institutions by those in charge: elements at the individual, team, and organizational levels. Six prerequisites must be accomplished for executives to be empowered: 1) traits, 2) abilities, 3) assurances of success, 4) self-control, 5) systems and structures that offer assistance, and 6) accountability for doing self-evaluations and putting extra procedures in place. Five stages to empowerment: 1) Establishing the intended outcomes; 2) Establishing the operational rules; 3) Determining the resources; 4) Establishing the duties; 5) Establishing the penalties. The process of empowering executives involves a number of steps, such as improving academic performance, gaining leadership experience, forging strong connections, assembling a cohesive team through effective communication, and establishing an environment within the company that fosters knowledge sharing. Other steps include monitoring and assessment, fortifying support, and encouraging, advising, and mentoring collaboration. Empowerment will lead to successful growth at the individual, team, and organizational levels when the aforementioned is put into practice. Teachers and staff will be the ones who directly benefit from empowerment. Student development will be more effective when staff members and instructors are prepared to work to the best of their abilities.

Keywords: Empowerment; Empowerment Management; School Administrators

บทนำ

โลกในยุคโลกาภิวัตน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงตลอดเวลาทำให้นักศึกษาในสังคมต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนาจึงต่างแสวงหายุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อจัดระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ในช่วงเวลาที่ผ่านมาการศึกษาของไทยได้รับการพัฒนามากขึ้น ประชาชนให้ความสำคัญต่อการศึกษา จึงทำให้การขยายตัวของจำนวนนักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษามีจำนวนมากขึ้นตามลำดับ แต่ในขณะที่โครงสร้างและระบบการศึกษายังบริหารจัดการภายใต้กฎระเบียบกติกาและแบบแผนการปฏิบัติรูปแบบเดิมส่งผลให้เกิดปัญหาและความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการและการพัฒนา

คุณภาพการจัดการศึกษา รูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางอย่างเดิมจึงไม่เหมาะสม (Chomsawai, Sathapornpotchana and Chalayawathet, 2020) การบริหารจัดการสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กร โดยผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับตนเอง หรือการเป็นผู้นำคนเดียว (One Man Show) มาเป็นการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge based Society) ที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจ หรือกระจายความรับผิดชอบให้แก่ทุกคนในลักษณะของบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งการทำงานในรูปแบบนี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการกำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย และตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักวิธีการในการจูงใจ เพื่อให้ผู้อื่นช่วยทำงาน และผู้บริหารจะต้องใช้รูปแบบการบริหารในลักษณะของการชี้แนะ (Facilitator) การสอนงาน ควบคุม และพร้อมที่จะทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) (Phoklin, 2017)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการหนึ่ง ที่สร้างให้บุคลากรในองค์กรได้ตระหนักเห็นคุณค่าของผลงานที่ตนเองปฏิบัติ ซึ่งการเสริมพลังอำนาจต้องดำเนินการตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย กำหนดแนวทาง และวางแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน กระตุ้นการทำงานโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจ รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถของแต่ละบุคคลในการทำงานเป็นทีมให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการให้โอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Ritrod, 2013) เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีการนำแนวคิดการเสริมพลังอำนาจมาใช้ในหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดกว้างไกล มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์และพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ และเป็นผู้เสริมพลังอำนาจให้กับบุคคล ทีมงานและองค์กร

บทความนี้นำเสนอความรู้เกี่ยวกับแนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยนำเสนอประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
2. องค์ประกอบและแนวทางการบริหารแบบเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เงื่อนไขการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
4. กระบวนการเสริมพลังอำนาจ
5. แนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

6. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมอบอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าแสดงความสามารถของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพิ่มศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) สร้างความผูกพันและความมุ่งมั่นของบุคลากรต่อองค์กร 4) ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษามีความพร้อมและความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างมืออาชีพ

การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารในองค์กร มี 2 ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ผู้บริหารจะต้องมีพลังอำนาจส่วนตัว ด้านที่สอง ผู้บริหารเป็นผู้เสริมพลังอำนาจให้กับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งทั้งสองด้านนี้จะต้องมีความเชื่อมสัมพันธ์กัน Jones and Bearley (1988) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะขึ้นอยู่กับอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำงานนั้นจะต้องเริ่มที่การเสริมพลังอำนาจภายในตนเองก่อนเพราะบุคคลที่มีพลังอำนาจในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองตนเอง และสังคมอย่างสร้างสรรค์รู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและสามารถเปลี่ยนแปลง-การทำงานของตนให้ดีขึ้นเพื่อเกิดประโยชน์ต่อสังคมได้ ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานและปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรรู้สึกยึดมั่นในองค์กรโดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ตลอดจนบุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันซึ่งการที่จะบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษา (Office of the Basic Education Commission, 2009)

การนำแนวคิดการเสริมพลังอำนาจมาใช้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดกว้างไกล มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์ และผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาสำคัญ คือ ต้องขจัดความรู้สึกไร้อำนาจในองค์กร รวมถึงระบบเจ้าขุนมูลนาย การบริหารแบบเผด็จการ การกำจัดการแสดงความรู้สึก การควบคุม และการไร้จุดหมายขององค์กร การใช้กลยุทธ์ในการบริหาร เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมายการเพิ่มคุณค่าของงานการสร้างควมไว้วางใจให้เกิดขึ้น การให้อำนาจการตัดสินใจและให้อิสระในการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่มีคุณค่าแก่บุคคล ทีมงาน และองค์กร (Conger and Kanungo, 1998) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมพลังอำนาจ นอกจากนั้น บราวน์ (Brown, 1986) กล่าวถึงพฤติกรรมของ

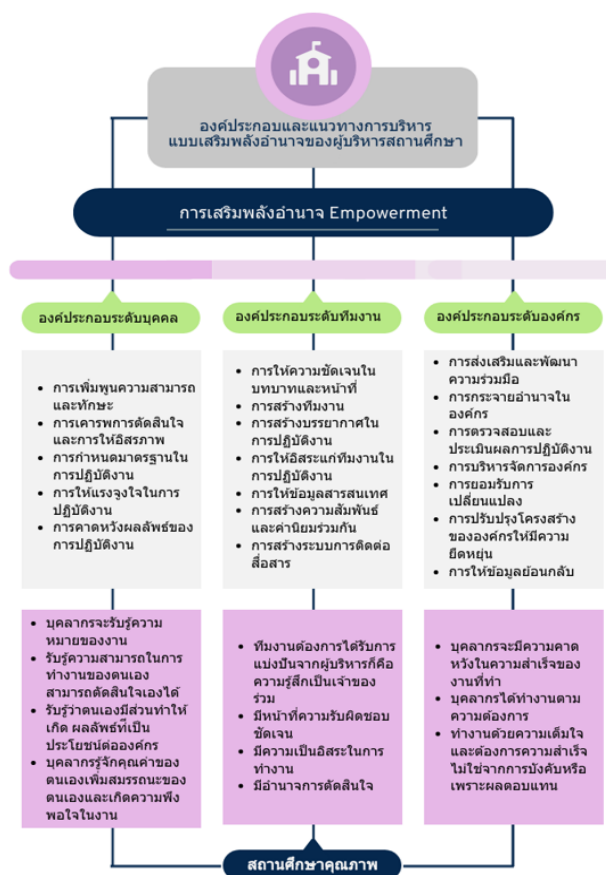
ผู้บริหารในการที่จะเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากรให้สามารถเจริญเติบโตในวิชาชีพมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีลักษณะของการเสริมพลังอำนาจที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. ให้ความเป็นอิสระในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการแสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด
2. ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย
3. ผู้บริหารมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าบุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย หากระบบการสนับสนุนดีพอ
4. ความเคารพนับถือในการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกคนในองค์กร ให้การยอมรับซึ่งกันและกันโดยเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ ยอมรับและเคารพในความคิดและการกระทำตลอดจนตระหนักถึงคุณค่าของแต่ละบุคคล

ดังนั้นการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้และทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินงานทางวิชาการและการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานและปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรรู้สึกยึดมั่นในองค์กรโดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ตลอดจนบุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันซึ่งการที่จะบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษา (Office of the Basic Education Commission, 2009)

องค์ประกอบและแนวทางการบริหารแบบเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบและแนวทางการบริหารแบบเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบระดับบุคคล องค์ประกอบระดับทีมงาน และองค์ประกอบระดับองค์กร (Scott and Jaffe, 1991) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยผู้บริหารยุคใหม่จะต้องใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับบุคคลทีมงาน และองค์กร (Ritdet, 2013) ดังแสดงใน ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบและแนวทางการบริหารแบบเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

1. องค์ประกอบระดับบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเสริมพลังอำนาจ เพราะบุคคลหรือบุคลากรในโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติทัศนคติค่านิยม และคุณธรรมของผู้เรียน โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามองค์ประกอบย่อย มี 5 องค์ประกอบย่อย 1) การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ 2) การเคารพการตัดสินใจและการให้อิสระภาพ 3) การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 4) การให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 5) การคาดหวังผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน และเมื่อมีการเสริมพลังอำนาจในระดับบุคคลแล้ว Thomas and Velthouse (1990) และ Spreitzer (1997) กล่าวว่า บุคลากรจะรับรู้ความหมายของงานรับรู้ความสามารถในการทำงานของตนเอง สามารถ ตัดสินใจเองได้และรับรู้ว่าจะตนเองมีส่วนทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ทำให้บุคลากรรู้จักคุณค่าของตนเองเพิ่มสมรรถนะของตนเองและเกิดความพึงพอใจในงาน

2. องค์ประกอบระดับทีมงาน การสร้างทีมงานสำคัญประการหนึ่งของการเสริมพลังอำนาจในองค์กร ทั้งนี้เพราะทีมงานเป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม เมื่อทีมงานที่ได้รับการเสริมพลัง อำนาจทุกคนในทีมงานจะต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันใน

ผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่องและผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น (Scott and Jaffe, 1991) โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การให้ความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ 2) การสร้างทีมงาน 3) การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 4) การให้อิสระแก่ทีมงานในการปฏิบัติงาน 5) การให้ข้อมูลสารสนเทศ 6) การสร้างความสัมพันธ์และค่านิยมร่วมกัน 7) การสร้างระบบการติดต่อสื่อสาร และเมื่อมีการเสริมพลังอำนาจในระดับทีมงานแล้ว ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหารก็คือความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม มีหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีอำนาจการตัดสินใจ

3. องค์ประกอบระดับองค์กร การบริหารงานขององค์กรจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงจรร (Circle) การบริหารงานแบบปิรามิดนั้น มีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดนโยบายจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรปรับเปลี่ยนได้ช้า ความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์กรราชการ ดังนั้นถ้าจะให้การบริหารองค์กรราชการประสบความสำเร็จต้องใช้ในการเสริมพลังอำนาจในการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายสำคัญขององค์กรอยู่ที่ผู้รับบริการ โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการตาม 7 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ 2) การกระจายอำนาจในองค์กร 3) การตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงาน 4) การบริหารจัดการองค์กร 5) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 6) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น 7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และเมื่อมีการเสริมพลังอำนาจในระดับองค์กรแล้วบุคลากรจะมีความคาดหวังในความสำเร็จของงานที่ทำ ได้ทำงานตามความต้องการอย่างเต็มที่และต้องการความสำเร็จ ไม่ใช่จากการบังคับหรือเพราะผลตอบแทน เพราะแนวคิดการเสริมพลังอำนาจมีความเชื่อว่า คนทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงานและองค์กรคือผู้ที่จะหยิบนั่นโอกาสนั้นให้บุคลากร

เงื่อนไขการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษานอกจากองค์ประกอบของการเสริมพลังอำนาจ 3 องค์ประกอบแล้ว ตามแนวคิดของ Covey (1991) (Covey's six conditions of empowerment) ได้เสนอเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารบรรลุตามเป้าหมายได้ดีขึ้น โดยกำหนดเงื่อนไขไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะ (Character) หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารควรมี 3 ประการ

1) ความซื่อสัตย์ 2) ความเป็นผู้ใหญ่ และ 3) ความมีจิตใจกว้าง

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถผู้บริหารจะสามารถสร้างปัจจัยเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) การติดต่อสื่อสาร 2) การวางแผนและการจัดการองค์กร และ 3) การแก้ปัญหาาร่วมกัน

3. สัญญาแห่งความสำเร็จ (Win-Win Agreement) หมายถึง ข้อตกลงหรือสัญญาทางด้านจิตวิทยาและด้านสังคม ในการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ และได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการตาม คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ

4. การนิเทศตนเอง (Self-Supervision) หมายถึง ผู้บริหารกับครูร่วมกันคิดวางแผนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง และการควบคุมการทำงานให้อยู่ในขอบเขตของสัญญาแห่งความสำเร็จ

5. โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Structures and Systems) หมายถึง รูปแบบขององค์กรและการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามสัญญาแห่งความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน

6. ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (Accountability self-evaluation) หมายถึง การประเมินตนเองของผู้บริหารและครูเนื่องจากเป็นผู้กำหนดผลงานที่ต้องการด้วยตนเอง ทำให้เข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการชัดเจน และสามารถเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลงานของตนเองได้

กระบวนการเสริมพลังอำนาจ

จากเงื่อนไขการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารที่ โควีได้เสนอไว้แล้วนั้น หากการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมาย (Covey, 1991)

1. การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired Results) หมายถึง การกำหนดผลงานและความคาดหวังทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ด้วยการมีส่วนร่วม

2. การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Guidelines) หมายถึง การกำหนดหลักการ นโยบายและกระบวนการดำเนินการที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น เข้าใจง่าย

3. การระบุทรัพยากร (Resources) หมายถึง การระบุทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ คน เงิน โครงสร้าง และระบบการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นได้มากที่สุด เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

4. การกำหนดภาระหน้าที่ (Accountability) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานโดยผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดมาตรฐานการทำงาน หากมีการประเมินผลสามารถดำเนินการได้ 3 แนวทาง คือ การวัด (Measurement) การสังเกต (Observation) การวินิจฉัย (Discernment) โดยต้องกำหนดทุกอย่างให้ชัดเจน เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน

5. การกำหนดผลที่ตามมา (Consequences) หมายถึง การกำหนดผลจากการดำเนินงาน ทั้งในส่วน of ผลงานที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ จะได้รับผลที่ตามมาแตกต่างกัน

แนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาองค์ประกอบ เงื่อนไข และกระบวนการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมาใช้เพื่อสรุปเป็นแนวทางดำเนินการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ โดยสรุปการเสริมพลัง

อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา (Salge, Glackin, and Polani, 2014) ได้ดังนี้

1.การพัฒนาทักษะวิชาการ: ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการศึกษา เช่น การวางแผนและบริหารการศึกษา การจัดการทรัพยากรบุคคลและการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถตัดสินใจที่ดีต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน

2.การพัฒนาทักษะผู้นำ: ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะผู้นำที่เหมาะสมและมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้สามารถแสวงหาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาทักษะการวางแผนและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและท้าทายได้ดี



ภาพที่ 2 แสดงแนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

3.สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง: ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความร่วมมือกับชุมชน ท้องถิ่น ภาคี

เครือข่าย เช่น ร่วมกับผู้ปกครอง องค์กรภาครัฐและเอกชน คณะกรรมการท้องถิ่น หน่วยงานทางการศึกษา อื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและความสามัคคีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษา และเป็นเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ได้ ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างโปร่งใส และมีความเสถียรภาพ

4. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง: ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบและมีความเชี่ยวชาญในงานต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานที่มีความสามารถ ความสามัคคีและมีทิศทางการทำงานที่ตรงเดียวกันจะช่วยเสริมสร้างอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

5. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ: การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน และนอกจากนั้นยังควรเสริมสร้างการสื่อสารที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพราะการสื่อสารที่มีคุณภาพจะทำการดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้: ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแบ่งปันประสบการณ์ ด้วยกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) และมีการสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษา และการใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพและความพร้อมทางวิชาการของบุคลากรสถานศึกษา นอกจากนี้ยังควรสร้างและส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่ต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่บุคลากร

7. การติดตามและประเมินผล: ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อทราบผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาของโรงเรียน และสามารถนำข้อมูลมาปรับปรุงและปรับและพัฒนาให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การเสริมพลังอำนาจผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางที่กล่าวมาข้างต้นเป็นกระบวนการ จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้เวลาและความพยายามมากพอสมควร แต่เมื่อสำเร็จแล้วผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยเสริมสร้าง บุคลากร ครู นักเรียน และโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ

เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำตามแนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วจะส่งผลให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่น (Gunden and Crissman, 1992) ซึ่งจะนำไปสู่การมีคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ (Greasley, and Bocârnea, 2014)

1.ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจมักมีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการบริหารจัดการ จะเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง และจะสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความไว้วางใจ เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วในการบริหารงานก็จะเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผลสำเร็จของงานร่วมกัน ทำให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของ ผู้ปกครอง และชุมชน

2. การสอนและการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Teaching Coaching and Role Modeling) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวที่ว่า “แบบอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน” นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องสร้างแรงเสริมเชิงบวก และให้คำติชมอย่างตรงไปตรงมาส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากร

3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี (Communication) การติดต่อสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ เนื่องจากการสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน อีกทั้งการสื่อสารยังเป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมั่น สร้างความไว้วางใจ สร้างสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายที่ดี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจจะเป็นผู้นำสร้างการมีส่วนร่วมกับบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เมื่อผู้บริหารและทีมงานมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนจะมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

5.การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจมีความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างชัดเจนและเปิดเผย ซึ่งจะต้องเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลหรือทีมงานที่ได้รับข้อมูล เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเข้าใจและการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอีกด้วย

6. การส่งเสริมเชิงบวก (Positively) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพลังอำนาจจะเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เชิดชูคุณค่าบวก ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีความคิดเชิงบวก มีการสนับสนุนและการสร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะและความสามารถของครูและบุคคล ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ และสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้คนทุกคนมีโอกาสดีและประสบความสำเร็จ

สรุป

การเสริมพลังอำนาจเป็นหลักพื้นฐานเบื้องต้นในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานทีมงานและองค์กร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร มีความรู้สึกรับผิดชอบในงานของตน

และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเมื่อองค์การตระหนักถึงพลังอำนาจในตัวบุคคล และต้องการช่วยปลดปล่อยพลังอำนาจทางความรู้ที่มีประโยชน์และแรงกระตุ้นที่มีภายในบุคคลออกมา ซึ่งบุคคลนั้นมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตัวเองในเขตความรับผิดชอบของตนโดยไม่ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อื่น สำหรับการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา นั้น ควรมีการพัฒนาทักษะวิชาการ พัฒนาทักษะผู้นำ สร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการติดตามและประเมินผล โดยมีเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ 6 ประการ 1) คุณลักษณะ 2) ทักษะ 3) สัญญาแห่งความสำเร็จ 4) การนิเทศตนเอง 5) โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล 6) ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง และดำเนินการตามขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ 2) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 3) การระบุทรัพยากร 4) การกำหนดภาระหน้าที่ 5) การกำหนดผลที่ตามมา เมื่อมีการเสริมพลังอำนาจแล้วผู้บริหารจะมีคุณลักษณะ เป็นผู้นำที่มีความไว้วางใจ มีการสอนงานและปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และ มีการส่งเสริมเชิงบวก โดยการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารต้องดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ได้แก่ 1) การพัฒนาทักษะวิชาการ 2) การพัฒนาทักษะผู้นำ 3) การสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง 4) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง 5) มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) การติดตามและประเมินผล ซึ่งเมื่อดำเนินการตามที่กล่าวมาแล้ว การเสริมสร้างพลังอำนาจจะส่งผลให้บุคคลรับรู้ศักยภาพของตนเอง และพัฒนาความสามารถของตนเองในด้านต่าง ๆ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีภาวะผู้นำ มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขเมื่ออยู่ในสถานที่ทำงาน มีความรักองค์กร และรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่องาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้สึก ได้เรียนรู้การทำงานและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงนับเป็นกระบวนการในการสนับสนุนช่วยเหลือและใช้ประโยชน์ร่วมกันทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ของหน่วยงานและองค์กร ถึงการพัฒนาประสิทธิภาพส่วนบุคคล ตลอดถึงการเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อยอดสำหรับผู้สนใจ

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ไปใช้ในการเสริมพลังอำนาจเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยการนำแนวทางการเสริมพลังอำนาจไปใช้เพื่อพัฒนาการบริหารงาน
- 1.2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำไปใช้ในการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้นำการเสริมพลังอำนาจไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1. ศึกษาแนวทางการเสริมพลังอำนาจให้ครูในสถานศึกษา

2.2 ศึกษารูปแบบการเสริมพลังอำนาจครูเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

References

- Brown, R. (1986). *Social psychology*. Simon and Schuster. New York: Free Press.
- Chomsawai, T., Sathapornpetchana S., & Chalayawathet, N. (2020). Empowerment for teachers in the 21st century. *Journal of Corporate Management and Local Innovation*, 6(1), 123 -136.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications. New York: SAGE Publications, Inc.
- Covey, S.R. (1991). *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Greasley, P. E., & Bocârnea, M. C. (2014). The relationship between personality type and the servant leadership characteristic of empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 11-19.
- Gunden, E., & Crissman, S. (1992). Leadership skills for empowerment. *Nursing Administration Quarterly*, 16(3), 6-10.
- Jones, J. E., & Bearley, W. L. (1988). *Empowerment: The challenge and the promise*. King of Prussia, PA: Organization Design and Development, Inc.
- Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. (2009). *Strategic plan. Raising the quality of secondary education, fiscal year 2009-2012*. Bangkok: Chamchum Printing House. Agricultural Cooperative of Thailand Limited.
- Phoklin, S. (2017). *Effective administration of modern educational institutions*. Ubon Ratchathani: Yongsawat Intergroup.
- Ritrod, P. (2013). Empowerment-based basic educational institution administration model. *Journal of Education Naresuan University*, 15(1), 60-69.
- Salge, C., Glackin, C., & Polani, D. (2014). Empowerment—an introduction. *Guided Self-Organization: Inception*, 67-114.
- Scott, C.D. & Jaffe, D. T. (1991). *Empowerment: Building a committed Workforce*. California: Koga Page

- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. In *National Academy of Management Meetings, 1995, Vancouver, BC, Canada; An earlier version was presented at the aforementioned conference*. Elsevier Science/JAI Press.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.