

# หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

## A Training Curriculum for Empowerment to Develop Personal Competencies of Policy and Plan Analysts of the Ministry of Education

สุเมธ จามนก \*

### บทคัดย่อ

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา มี 4 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้สร้างหลักสูตรฝึกอบรม และแบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหา 3 หน่วยการเรียนรู้ ๆ ละ 30 ข้อ รวม 90 ข้อ หลังจากนั้นนำไปหาค่าความยากง่ายค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น โดยเลือกข้อที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวม 65 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .91 ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ผ่าน Website ที่กำหนด ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม ผลการศึกษา

พบว่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาร้อยละของผลต่างของคะแนนการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่าคะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง ร้อยละ 21.46, 5.57 และ 5.00 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการ

ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

### Abstract

The training curriculum was developed through 4 stages of research and development as follows: Stage 1: Study and Analyze Fundamental Data. Stage 2: Design Curriculum : the researcher designed the training course and the test. The test consisted of 3 units with 90 questions (30 questions for 1 unit). After designing the test, the difficulty, discrimination and reliability values were calculated. 65 questions were chosen according to required criteria. An overall reliability was .91. Stage 3: Evaluate the Effectiveness of the Training Curriculum provided through identified website. Stage 4: Revise the Training Curriculum. The results of the study depicted that from the training evaluation of personal competencies in terms of knowledge, skills in operation, and personality in operation; the average scores the posttest were significantly higher than the pretest at the level .01 and the percentage of difference of scores between pre-test and post-test in the above evaluation, being found that the scores after the post-test were higher than the pre-test at 21.46%, 5.57% and 5.00% respectively, which were higher than the standard required. This implied that the training course had provided the group with the better ability to empower and develop personal competencies.

### บทนำ

จากการสำรวจสภาพปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ (บุญจันทร์ บัวหุ้ง, สัมภาษณ์. 2547); (ประชาัตวร, สัมภาษณ์. 2547); (สกันธ์ ชุมทัพ, สัมภาษณ์. 2547); (สุชุม มูลเมือง, สัมภาษณ์. 2547) พบว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต้องการความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ข้อมูลในการวางแผน และวัฒนธรรมในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประชุมสัมมนาศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอทั่วราชอาณาจักร ประจำปี 2533 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2533 ก : 10) พบว่า องค์รกรกลางระดับกระทรวงยังทำหน้าที่พัฒนางานวางแผนในส่วนภูมิภาคได้ไม่สมบูรณ์ทำให้เกิดความล่าช้า อีกทั้งกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการยังไม่กระจายอำนาจการวางแผนให้กับส่วนภูมิภาคอย่างแท้จริง บุคลากรด้านการวางแผนด้วยคุณภาพปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่และขาดการประสานการปฏิบัติงานวางแผน จึงทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2533 ข : 20-22) ประกอบกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนยังไม่ได้รับการพัฒนาด้านเจตคติ ความรู้ และทักษะเฉพาะด้าน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2538 : 22)

การฝึกอบรมในทำงาน (On-the-Job-Training) เป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้อื่น การฝึกอบรมในหน่วยงานจะเกิดขึ้นในสถานที่ปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานนั้น ๆ หรือเกิดขึ้นใกล้ ๆ กับสถานที่ปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการปฏิบัติในเวลาเดียวกัน เป็นวิธีการเบื้องต้นที่องค์กรนำมาใช้สำหรับพัฒนา

สมรรถนะของพนักงานในระดับที่เหมาะสมตามความต้องการ (Jacobs. 2003 : 12-161) ซึ่งสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (วิเศษรัตน์สุวรรณ. 2547 : 82) การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นเรื่องของการสร้างประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างและสนับสนุนกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบสำหรับองค์กร เป็นเรื่องของความสามารถให้กับบุคลากรในการกำหนดปัญหาและการแก้ปัญหา การถ่ายทอดความเข้าใจและการนำความสามารถทั้งหมดมาใช้ให้ตรงกับความต้องการ (ดรุณรัตน์ พิงตน. 2545 : 101) การพัฒนาหลักสูตรเป็นการจัดทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่ (วิชย วงษ์ใหญ่. 2537 : 7) และ ฐิติพร พิษณุกุล (2547 : 65) ได้ใช้คำว่า การพัฒนาหลักสูตรในความหมายของการสร้างหลักสูตรขึ้นใหม่โดยใช้รูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้น มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างและหวังผลในการปฏิบัติ (องอาจ พงษ์พิสุทธินูปผา. 2541 : 48) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

### วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างหลักสูตร และหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเรียนรู้ผ่าน website ที่กำหนด

### วิธีดำเนินการวิจัย

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนในการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน วิธีการในการฝึกอบรม สมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน การสร้างหลักสูตรและการสอน โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

การประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมดำเนินการโดยนำแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม จากนั้นนำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม และนำข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงโครงร่างให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกับนำข้อมูลมาสร้างเป็นคู่มือประกอบการฝึกอบรม

การสร้างบทเรียนฝึกอบรมผ่านเว็บมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเนื้อหาวิชาและศึกษาการออกแบบและการสร้างเว็บเพจ โดยรวบรวมเนื้อหาเอกสาร ตำราและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อทำความเข้าใจในเนื้อหา วิธีการสอน และการวัดและประเมินผล

2. วิเคราะห์เนื้อหาและแยกเป็นหมวดหมู่ โดยในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ในแต่ละเนื้อหา และแยกเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยตามเนื้อหาที่ใช้ในการทดลอง แล้วจัดลำดับก่อนหลังให้เหมาะสมต่อการสร้างบทเรียน โดยพิจารณาจากลักษณะและปริมาณของเนื้อหา

3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของบทเรียนในแต่ละตอน

4. นำเนื้อหาที่ได้วิเคราะห์แล้ว มาจัดทำเป็นแผนโครงเรื่อง (Storyboard) และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษาที่ใช้และความเหมาะสมในการสร้างบทเรียน แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

5. นำแผนโครงเรื่องที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว มาสร้างเป็นเว็บเพจ โดยใช้โปรแกรม MOODLE ให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

6. สร้างแบบฝึกหัดระหว่างเรียนตามเนื้อหา 3 หน่วยการเรียนรู้ๆ ละ 30 ข้อ รวม 90 ข้อ หลังจากนั้นไปหาค่าความยากง่าย ค่าอำนาจและค่าความเชื่อมั่น โดยนำไป try out กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน เลือกข้อที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้รวม 65 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .91

7. นำเว็บเพจที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษาจำนวน 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้าง

ความเหมาะสมของแต่ละหน้าจอ รวมทั้งเทคนิคในการสร้างบทเรียนผ่านเว็บด้านอื่นๆ แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

8. นำเว็บเพจที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำไปทดลอง

ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 39 คน ใช้เวลาในการทดลองทั้งสิ้น 6 เดือน โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบ One Group Pretest Posttest Design มีการทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง (pre-test) ให้กลุ่มตัวอย่างเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Website) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานในการทดลองตามกระบวนการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-job Training) ประเมินความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลังการเรียนรู้ (post-test) ประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการทดลอง และประเมินผลความพึงพอใจหลังการทดลอง ใช้สถิติ t-test แล้วนำเสนอผลการทดสอบในรูปตาราง

ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

หลังจากได้ทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพแล้ว ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข

### สรุปผลการวิจัย

ผลการดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมีดังนี้

## 1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานพบว่า

1.1 หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย การเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจ

1.2 รูปแบบในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่มี 2 รูปแบบคือ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job-Training) และการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ที่ [www.bps2.moe.go.th/km](http://www.bps2.moe.go.th/km) ซึ่งมีเนื้อหาในบทเรียนประกอบด้วย

3 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การวางแผน ยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การใช้อินเทอร์เน็ต และแหล่งเรียนรู้ของนักวางแผน และการนำเสนอในที่ประชุม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.3 สมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

1) สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่

2) สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบอดทนเสียสละ และมีความคิดริเริ่ม

1.4 ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย การสร้างโครงสร้างหลักสูตร การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

2. ผลการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะเป็นผู้ที่

1) สามารถเข้าถึงข้อมูลมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้อิสระในการทำงาน และได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2) สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและ โครงการ

3) สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผนการจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผลให้ขับเคลื่อนไปได้

4) มีความสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้

5) สามารถนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตามและเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ

6) สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม

7) ทำงานโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้น แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยคำนึงถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

หลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล นอกจากนี้ยังมีเอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้สอนและผู้เรียน

ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญพบว่า โครงสร้างหลักสูตร มีความเหมาะสมในระดับมาก และ โครงร่างหลักสูตรมีความสอดคล้องขององค์ประกอบ

มีค่าอยู่ระหว่าง .8-1.0 และอยู่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกองค์ประกอบ

ในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้มีการเพิ่มสภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำหลักสูตรเพิ่มเนื้อหาการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แหล่งข้อมูลสำหรับนักวางแผน เพิ่มกิจกรรมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ในการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job-Training) และเพิ่มการประเมินผลกิจกรรมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน จนได้หลักสูตรฝึกอบรมที่พร้อมจะนำไปทดลองใช้

3. ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

การประเมินสมรรถนะ	N	$\bar{X}$	S.D.	ร้อยละของ ความก้าวหน้า	t
ด้านความรู้					
ก่อนทดลองใช้หลักสูตร	39	33.23	7.18	21.46	9.63**
หลังทดลองใช้หลักสูตร	39	47.18	8.25		
ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
ก่อนทดลองใช้หลักสูตร	39	31.87	2.88	5.57	5.65**
หลังทดลองใช้หลักสูตร	39	34.10	2.60		
ด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน					
ก่อนทดลองใช้หลักสูตร	39	16.13	1.84	5.00	5.56**
หลังทดลองใช้หลักสูตร	39	17.13	1.84		

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 1 พบว่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาร้อยละของผลต่างของคะแนนการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่าคะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง ร้อยละ 21.46, 5.57 และ 5.00 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

2) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มงาน ทั้ง 7 กลุ่ม ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานได้ใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ดังนี้

1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานค้นคว้าหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสารที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ประชุมปรึกษาหารือสร้างความเข้าใจร่วมกัน

2. การให้อิสระในการทำงาน โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดและตัดสินใจวางแผนการทำงาน รวมทั้งนำเสนอด้วยตนเอง สามารถปรึกษาหารือหรือขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารระดับสูง และเลือกทีมงานได้ด้วยตนเอง

3. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นในการทำงาน สร้างทีมงานได้ด้วยตนเอง มีการประชุมระดมความคิดในการทำงาน

4. การสร้างแรงจูงใจ โดยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมตามความสนใจ บอกให้รู้อนาคตในการทำงานว่าจะเป็นอย่างไรร่วมกันให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการอย่างเต็มที่ และเสนอผลงานด้วยตนเองเพื่อสร้างภาคภูมิใจ ยกย่องให้เกียรติทั้งต่อหน้าและลับหลัง ให้เป็นที่ประจักษ์ในหน่วยงาน

3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่าสามารถพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.57 และพัฒนาด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.00 แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

จากผลการทดลองใช้หลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านเกณฑ์ในการทดลองทั้ง 3 ข้อ แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพจริง

4. ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

มีการปรับปรุงโดยการแยกประเด็นหัวข้อที่ใช้ในการฝึกอบรมและมีการสรุปประเด็นสำคัญของเอกสารฝึกอบรม

## การอภิปรายผล

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังจากการฝึกอบรม

1.1 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีผลต่างของคะแนนทดสอบความรู้หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองร้อยละ 21.46 แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง ทั้งนี้เนื่องจาก

ก. หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเพราะเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อค้นหาความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและนำมาจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม

ข. วิธีการฝึกอบรม ใช้วิธีการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้จาก Website ที่ [www.bps2.moe.go.th/km](http://www.bps2.moe.go.th/km) แผ่นซีดี และเอกสาร โดยมีผู้บรรยายให้ความรู้และมีเนื้อหาวิชาให้อ่าน ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลารวมทั้งให้การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job-Training)

ค. จากการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองทำแบบทดสอบความรู้ก่อนการทดลองทุกหน่วยการเรียนรู้ เป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัว และให้ความสนใจในการฝึกอบรม เพราะผู้เข้ารับการอบรมต้องการทราบคำตอบที่ถูกต้อง

จากเหตุผลที่สนับสนุนดังกล่าวข้างต้น ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลงานวิจัย

ของศิริอร พงษ์สมบูรณ์ (2546 : 11-13) ที่ได้ศึกษาการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาค บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น ผลการวิจัยพบว่า การนำการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นแนวคิดที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์เพราะมีการลงทุนที่ต่ำง่ายสำหรับผู้เรียนที่จะเข้าถึง สะดวกกว่าวิธีการเรียนทางไกลทุกประเภท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโจนส์ (Jones, 2004 : Online) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลจากการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการเรียนรู้ในชั้นเรียนของผู้บริหารภาคธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการฝึกอบรมรูปแบบใหม่สามารถสนองต่อการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารภาคธุรกิจให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ดีกว่าวิธีการเรียนรู้ด้วยวิธีเดิมๆ

2. ผลการเปรียบเทียบคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังจากการฝึกอบรม

2.1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่า สามารถพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.57 และพัฒนาด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.00 แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง ทั้งนี้เนื่องจาก

ก. กิจกรรมการฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (On-the-Job-Training) ที่มีหลากหลาย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วม



ในกิจกรรมทุกหน่วยการเรียนรู้โดยมีที่เล็งดูแล เช่น การเขียนโครงการ วิเคราะห์การลงทุน วิเคราะห์การติดตาม รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นจากเอกสาร วิเคราะห์นโยบาย ระดับประเทศ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สร้างทีมงานเชิงรุก ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing)

ข. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจ ภายในที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำหลักการที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

จากเหตุผลดังกล่าว สอดคล้องกับ แนวคิดของ พินดา รัตนไพโรจน์ (2542 : 73-116) ที่ได้ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ทีมการพยาบาล พบว่า กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจภายหลังการทดลอง มีการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงาน สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ปฏิบัติงานตามปกติ และขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับ สมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545 : 64-89) ที่พบว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานของครูได้ เช่นเดียวกับ วันเดอร์ (Wunder. 1998 : Online) ที่พบว่า การเพิ่มอำนาจส่งผลกระทบในทางบวกต่อครูเป็นรายบุคคล ในส่วนของการมีที่เล็งดูแลนั้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ โรเยอร์ (Royer. 2001 : Online) ที่พบว่า กระบวนการของการฝึกอบรมในที่ทำงานนั้น การตระหนักถึงสมรรถนะของที่เล็งที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมนั้น ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อูมาพร หล่อสมฤดี (2545 : 99-186) ที่พบว่า ควรให้ครูได้ฝึกปฏิบัติงานจริงในลักษณะ

การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานโดยมีผู้เชี่ยวชาญ สนับสนุนเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำจะทำให้การ นำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บริงส์ (Brings. 2003 : Online) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และ สมรรถนะด้านทัศนคติของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถของ พนักงานและศักยภาพขององค์กร

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และ ด้านบุคลิกลักษณะ เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

2) จากการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในการทำงาน และการได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น หัวหน้ากลุ่มงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เล็งในการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job-Training) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

3) ควรนำหลักสูตรนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในหน่วยงานอื่นๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น กิจกรรม

การเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ควรสนับสนุนหลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่และองค์กร

2) กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกระดับ เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

3) กระทรวงศึกษาธิการควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนา

สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งอื่น โดยใช้การฝึกอบรมในที่ทำงาน ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

## 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบอื่นๆ

2) ควรมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกระทรวงอื่น ๆ โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา

3) ควรมีการศึกษารูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

## เอกสารอ้างอิง

- ฐิติพร พิษณุกุล. (2547). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการแก้ปัญหาเชิงอนาคตของนักศึกษาสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์**. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อุดมศึกษา.
- ดร.ณรัตน์ พึ่งตน. (สิงหาคม 2545). **วิธีการที่ดีสำหรับ e-Learning. e-Economy**. 2(37): 100-102.
- บุญจันทร์ บัวหุ้ง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามนกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.
- ประจักษ์ตวร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามนกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.
- พนิดารัตน์ ไพโรจน์. (2542). **ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรพจน์ รักธรรม. (2547). **การสร้างพลังอำนาจ**. สารานุกรมศึกษาศาสตร์เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ในมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). **กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิยะดา รัตนสุวรรณ. (2547). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดไตร่ตรองของอาจารย์พยาบาล**. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อุดมศึกษา.
- ศิริอร พงษ์สมบูรณ์. (2546, กรกฎาคม-กันยายน). **การใช้ E-Learning เพื่อการพัฒนานักลากร ของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาค บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น**. *วารสารห้องสมุด T.L.A. Bulletin*. 47(3): 11-31.
- สกนธ์ ชุมทัพ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามนกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.
- สมชาย บุญศิริเกตุ. (2545). **การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 8**. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อุดมศึกษา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2533ก). **คู่มือปฏิบัติงานศึกษาธิการอำเภอ**. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานฯ.
- \_\_\_\_\_. (2533ข). **เอกสารประกอบการศึกษาอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ ปี 2533**. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานฯ.
- \_\_\_\_\_. (2538). **เอกสารสรุปผลการประชุมสัมมนาผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และศึกษาธิการจังหวัดทั่วราชอาณาจักร ประจำปีงบประมาณ 2538**. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สุขุม มูลเมือง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.

องอาจ พงษ์พิสุทธินุโปลา. (2541). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรสำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กษ.)*. ปริญญาโททางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อุดมศึกษา.

อุมาพร หล่อสมฤดี. (2545). *รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน*. ปริญญาโททางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อุดมศึกษา.

Blanchard, Ken ; Carlos, John P.; & Kandokph, Alan. (2001). *The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results*. San Francisco : Berrett-Kochler.

Brings, Stanley Dean. (2003). Competency-based assessment techniques: Evaluating the effectiveness of community college contract training. *Dissertation Abstracts International*. 64(6): 1939. Retrieved April 1, 2004, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3095237>.

Daft, Richard L. (2002). *The Leadership Experience*. Ohio : South-Western.

Jacobs, Ronald L. (2003). *Structured on-the-job training : Unleashing Employee Expertise in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Jones, Victoria E. (2004). Comparison of electronic-learning and classroom solutions for executive development. *Dissertation Abstracts International*. 65(4): 1222. Retrieved December 1, 2004, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3129921>.

Potter. L.; et al. (2004, May). Empowered Professional Training. *Principal Leadership (High School Ed.)*. 4(9) : 40-42. Retrieved April 1, 2004, from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results\\_single.jhtml?nn=7](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results_single.jhtml?nn=7)

Royer, Jacqueline Malie. (2001). Mentoring in and on-the-job training context. *Dissertation Abstracts International*. 62(2): 1128. Retrieved December 1, 2004, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3004860>.

Wood, Jack; et al. (2001). *Organizational Behaviour : A Global Perspective*. New York: John Wiley & Sons.

World Bank. (May 1, 2002). *Empowerment and Poverty Reduction : A Sourcebook*.

World Bank. (2003). *What is Empowerment*. Retrived March 25, 2004. [http://www.ecomlink.org/E\\_incubator/FAQ.asp?CategoryID=905](http://www.ecomlink.org/E_incubator/FAQ.asp?CategoryID=905).

Wunder, Kathy Myers. (1998) Empowerment And Professional Community: Keys To Teacher Efficacy, Motivation, And Morale? *Dissertation Abstracts International*. 58(12): 4522. Retrieved December 1, 2004, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3126965>.

Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organization*. Upper Saddle Reiver, N.J. : Prentice Hall.