

## แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี

### The Model of Instructors Empowerment at Sirindhorn College of Public Health, Chonburi

เพียงพร กันหารี\*, เรณา พงษ์เรืองพันธุ์\*\*, อุวดี รอดจากภัย\*\*, กุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ\*\*\*

\*วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี, \*\*มหาวิทยาลัยบูรพา, \*\*\*มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ราชนครินทร์

Paengphorn Kunhari\*, Rana Pongrungpun\*\*, Uvadee Rodjarkpai\*\*,  
Kunwadee Rojprisarnkit\*\*\*

\*Sirindhorn College of Public Health, \*\*Burapha University, \*\*\*Rajabhat Rajanagarindra  
University

#### บทคัดย่อ

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาริบท และกระบวนการพัฒนา  
องค์กรที่เป็นวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร โดยใช้นวัตกรรมแทรกเสริมพลังอำนาจและ  
กระบวนการการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการเสริมสร้าง และประเมินผลการแทรกเสริมพลังอำนาจ โดย  
มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย 2) ศึกษาความ  
ต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของวิทยาลัย 3) พัฒนาแบบการแทรกเสริมพลัง  
อำนาจอาจารย์ 4) ดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแบบที่พัฒนาขึ้น และ 5) ประเมินการ  
เปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์

ผลการวิจัยพบว่า การแทรกเสริมพลังอำนาจอาจารย์มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การปรับ  
โครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ภาควิชา 2) การวางระบบการทำงาน  
ใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นการเสวนา (dialog) จดหมายข่าว  
วารสาร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารเป็นแบบประชาธิปไตย  
5) การพัฒนา ความรู้ และทักษะใหม่ ๆ 6) การสร้างทีมงานในระดับภาควิชา และ 7) การสร้าง  
แรงจูงใจในการทำงาน โดยนำองค์ประกอบทั้งหมด มากำหนดเป็นแบบการแทรกเสริมพลังอำนาจ

**6 วิธีการโดยใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาในการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน ใช้วิธีการประชุมที่เน้นวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อสร้างทีมที่แก้ไขปัญหาสำหรับการเสริมสร้างในระดับวิทยาลัย ใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือ และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมพบว่าหลังอำนาจอาจารย์เพิ่มขึ้น**

**คำสำคัญ:** การพัฒนา การเสริมสร้างพลังอำนาจ อาจารย์ การส่งเสริมสุขภาพ

## Abstract

This research used a participatory action methodology. The purposes of the research were to examine the context and the process of developing an organization as an institute by using the concept of instructors' empowerment and evaluate the empowerment program. The research was conducted in 5 stages. Stage 1 initiated a common awareness of the researcher and his participants. Stage 2 examined the needs for change, and identified college problems. Stage 3 developed the program for instructors' empowerment to be involved in the intervention process. Stage 4 operated the development of instructors based on the developed program. And stage 5 evaluated the resultant changes.

The study results revealed the following. Seven factors of the model for instructors' empowerment were: 1) improvement of the administrative structure with an emphasis on decentralization of decision-making to the learning strands, 2) re-systematization of work, 3) increment of channels for instructors to have bargaining power in a way of dialog to decrease conflicts and to create mutual understanding, 4) creation of climate to provide open and democratic communication between instructors and administrators, 5) development of new knowledge and skills for instructors, 6) building of teamwork to emerge at the level of learning strands, and 7) creation of work motivation. These needs were determined to be the program for instructors' empowerment consisting of 6 interventions. The interventions were divided into the individual level by using

techniques of training skills in work performance and process consultant ; empowerment at the team level by using the technique of diagnostic meeting, and team-building meeting for problem-solving and at the school level by using techniques of confrontation meeting, and meeting for systematization of institute quality control. For the results of evaluating the resultant changes, it was found that the instructors' empowerment increased in every indicator.

**Keywords:** Development, Empowerment, Instructors, Health promotion

### บทนำ

องค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอเพราะแรงกดดันและสภาวะคุกคามภายนอกที่มากระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากวิเคราะห์จะพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น 4 ประการคือ 1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง 2) เศรษฐกิจ 3) สังคมวัฒนธรรม และ 4) เทคโนโลยีการพัฒนางค์กร มีหลายรูปแบบ เช่น การพัฒนางค์กร (Organization Development: OD) แบบมีส่วนร่วม สิ่งสำคัญคือ การแทรกเสริม (Interventions) จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนางค์กรพบว่ามีวิธีการแทรกเสริมเพื่อพัฒนา 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในกรณีที่เป็นระดับบุคคลใช้วิธีการสำรวจ (Survey feedback) เทคนิคระจกสะท้อนองค์กรการประชุมแบบเผชิญหน้าและการให้คำปรึกษาในระดับกลุ่ม ใช้วิธีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกลุ่ม ทบทวนขอบข่ายงาน ออกแบบงานใหม่ ปรับปรุงกลไกความร่วมมือ

และสร้างเสริมการนำตนเองของกลุ่ม ส่วนในระดับองค์กรนั้นใช้วิธีปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เปลี่ยนบทบาทและเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของกลุ่มใหม่<sup>1</sup> ในการพัฒนางค์กรต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลภายใน หรือภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในการปรับปรุงพัฒนาเข้ามามีส่วนร่วม กระบวนการที่ผู้นำทำการเปลี่ยนแปลงใช้ในการแทรกเสริมให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ทำได้หลายรูปแบบ แต่วิธีที่ได้ผลที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนางค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ (Action research)<sup>2,3</sup>

การพัฒนางค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจโดยเฉพาะวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรซึ่งเป็นองค์กรด้านการศึกษาสาธารณสุข ต้องมีการปรับแนวคิดและวิธีการพัฒนางค์กรที่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานใน

องค์กรให้ได้รับความสนใจและใส่ใจสุขภาพมากขึ้นหากเปรียบเทียบกับ องค์กรทางธุรกิจจะมีการพัฒนาด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้คล่องตัวและเติบโตขึ้น<sup>4</sup>

บุคลากรในองค์กร คือเป้าหมายสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หากเป็นองค์กรทางการศึกษา เป้าหมายที่สำคัญคือ อาจารย์ ทุกคนต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็น “ครูมืออาชีพ” ที่แสดงบทบาททั้งในและนอกวิทยาลัย จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณิศร<sup>5</sup> พบว่าปัจจัยสำคัญ คือ ให้มีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ให้อาจารย์ได้แสดงความสามารถและสนับสนุนส่งเสริม (Support) ให้โอกาส (Opportunity) ได้เรียนรู้พัฒนาตนเองตามความสนใจและความสามารถสำหรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของอาจารย์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในด้านขวัญและกำลังใจ หรือการได้รับการยกย่องนับถือในสถานภาพของอาจารย์รวมถึงการได้รับโอกาสพัฒนาตนเองในเชิงวิชาชีพ (Opportunities for professional development) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy)<sup>6</sup> ทำให้มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Organization commitment) และมีความพึง

พอใจในงาน (Job satisfaction) ทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันสูง สามารถประยุกต์ปรัชญาทฤษฎี และโปรแกรมต่าง ๆ มาใช้ในการสอนได้เป็นอย่างดี

การเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์เป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรของภาครัฐ (Public sector organization) ซึ่งพบว่าในทางปฏิบัติ นั้นมีข้อจำกัดหลายประการ คือ มีความยุ่งยากมีปัญหา องค์กรภาครัฐจะมีแนวโน้มที่มีระบบบริหารแบบพิธีการ (Bureaucratic norms) มีรูปแบบพฤติกรรมเป็นทางการ ยุ่งยากต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติหลายคนหลายขั้นตอน เสี่ยงต่อการไม่ยอมรับวิธีการที่จะใช้พัฒนาองค์กรที่เป็นวิทยาลัยต้องเป็นวิธีการที่ต้องให้ความสำคัญกับสุขภาวะ การแทรกเสริมต้องยึด “คน” เป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร<sup>7</sup> การเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์เป็นการดำเนินการปรับปรุงสภาวะปกติ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติภายในองค์กร เพื่อช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับวิทยาลัยระดับทีมงาน และค่านิยม หรือพฤติกรรมปฏิบัติงานของอาจารย์แต่ละคน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกวิทยาลัยการสาขารวมศูนย์สิรินธร จังหวัดชลบุรี เป็นกรณีศึกษา ซึ่งจากการศึกษารายงานการประเมินตนเอง พ.ศ. 2549

พบว่าวิทยาลัยมีปัญหาการโอนย้ายและลาออกของบุคลากรรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ค่อนข้างมาก และมีความรู้สึกไม่มั่นคง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลต่อความรู้สึกถึงการยึดมั่นผูกพัน (Commitment) กับวิทยาลัย และความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของบุคลากร จึงใช้วิธีการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์
2. เพื่อพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
3. เพื่อเสริมสร้าง และประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ โดยใช้แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ที่พัฒนาขึ้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยการ

สาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมทั้งหมด 131 คนเป็นข้าราชการ 84 คน เป็นอาจารย์และบุคลากร ลูกจ้างชั่วคราว 47 คน โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความตระหนักร่วมกันของคณะผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษา
2. ศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของวิทยาลัย
3. พัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัย
4. ดำเนินการพัฒนาวิทยาลัยตามแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้น
5. ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเก็บและรวบรวมข้อมูล ด้วยเครื่องมือ 7 ฉบับ ได้แก่

1. แบบสอบถามสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklists)

ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบปลายเปิด (Open-ended form)

2. แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมเป็นแบบสังเกตชนิดมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3. แบบบันทึกการประชุม ทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ เป็นแบบบันทึกข้อมูลในลักษณะปลายเปิด (Open-ended form) โดยใช้เทคนิค SWOT ซึ่งมี 4 ด้าน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค

4. แบบสอบถามความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการทำงาน

5. แบบบันทึกการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา ในลักษณะปลายเปิด (Open-ended form) มี 4 ด้านคือ 1) เป้าหมายความสำเร็จ 2) วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย 3) พันธะความรับผิดชอบของทุกคนในภาควิชา และ 4) ภาพความสำเร็จที่ต้องการเห็นร่วมกัน

6. แบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาควิชา เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

7. แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงาน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดจำนวน 3 ข้อ ซึ่งถามเกี่ยวกับผลการวางระบบการทำงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ ผลต่อการทำงานในภาควิชา และผลต่อวิทยาลัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการพอสมควร ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดระบบการจัดการข้อมูล ดังนี้

1. จำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยใช้เกณฑ์การจำแนกตามขั้นตอนการวิจัย และแยกประเภทข้อมูลตามชนิดของข้อมูลที่มีลักษณะเชิงปริมาณ (Quantitative data) และเชิงคุณภาพ (Qualitative data)

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เป็น 3 ระยะ คือ

2.1 การวิเคราะห์ผลเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ผลทันทีที่มีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามสิ้นสุดลงในแต่ละครั้ง เพื่อหาข้อผิดพลาด และป้องกันการหลงลืมประเด็น

2.2 การวิเคราะห์อย่างละเอียด หลังการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนการวิจัยสิ้นสุดลง ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อเป็นข้อสรุป

2.3 การวิเคราะห์เพื่อสรุปภาพรวม เมื่อดำเนินการจนจบทุกขั้นตอนการวิจัยแล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมอีกครั้งเพื่อจัดทำสรุปผลการวิจัยและการอภิปราย

การตรวจสอบข้อมูลและการยืนยันผลสรุป  
การตรวจสอบข้อมูลและการยืนยันผลสรุป  
ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการแยกเป็น 2 กรณี คือ  
กรณีที่ เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และกรณีที่ เป็น  
ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธี  
การดังต่อไปนี้

1.1 ใช้การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า  
(Triangulation)

1.2 ใช้การตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้อง  
กับประเด็นที่ศึกษา (Member check)

1.3 ใช้การตรวจสอบร่องรอยหลักฐาน  
(Audit trail)

2. กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้วิธีการ  
ดังต่อไปนี้

2.1 ใช้การตรวจสอบผลการวิเคราะห์  
ข้อมูลกับสภาพจริงในวิทยาลัย

2.2 ใช้การตรวจสอบจากผู้รวบรวมข้อมูล  
หลายคน เพื่อให้ผลนั้นมีความแม่นยำตรงมากที่สุด

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่นำมาอภิปรายผลมี 4 ประเด็น  
คือ 1) กระบวนการพัฒนาแบบการเสริมสร้าง  
พลังอำนาจอาจารย์โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ  
แบบมีส่วนร่วม 2) กระบวนการเสริมสร้างพลัง  
อำนาจอาจารย์ในวิทยาลัย 3) พลังอำนาจอาจารย์

ในการจัดการเรียนการสอน 4) ความยั่งยืนของ  
การพัฒนาตัวต้นนวัตกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจ  
แต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาแบบการเสริมสร้าง  
พลังอำนาจอาจารย์โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ  
แบบมีส่วนร่วม

ใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วน  
ร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลัง  
อำนาจอาจารย์โดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน  
(Co-generative learning) ระหว่างนักวิจัยกับ  
กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยในการ  
นำความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาองค์กร  
และการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ไปสู่การ  
ปฏิบัติจริงผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจใน  
มุมมองเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักให้กับ  
ผู้เกี่ยวข้องบทบาทกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง  
ความรู้จากการมีส่วนร่วมทำการกำหนดบทบาท  
ของนักวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม  
เริ่มต้นด้วยการเสริมสร้างความตระหนักให้ ผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) คือ ผู้บริหาร  
และอาจารย์ สร้างความตระหนักร่วมกันให้อยาก  
“ลงมือลงใจ” ในการเรียนรู้ตามกระบวนการวิจัย  
ต้องวิเคราะห์ “จุดยืน” ของคนในองค์กรให้  
ชัดเจน ซึ่งจุดยืนของอาจารย์ที่พบในครั้งนี้ ขึ้นอยู่  
กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการคือ ผลประโยชน์

ความเชื่อและแรงจูงใจ ต้องชี้ให้เห็นว่าการวิจัยนี้สามารถสร้าง “ความเปลี่ยนแปลง” ได้ .

1.2 บทบาทของกลุ่ม ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง เป็นการประยุกต์ กระบวนการการมีส่วนร่วมที่ใช้ศึกษากับชุมชน มาใช้ในการศึกษาองค์กรที่เป็นวิทยาลัยทางด้านการศึกษาคงนั้นในกระบวนการวิจัยจำเป็นต้องพึ่งพาบทบาทของ“คนใน” นั่นคือบทบาทของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง ในวิทยาลัยต้องมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันต้องมี “ความลงตัว” ของทีม ซึ่งสมิทเธอร์ สุธตัน และแม็คอินไทร์ได้เสนอไว้ คือ มีทักษะการสื่อสารดี สามารถเชื่อมโยงทฤษฎี วิธีการเป็นกระบวนการแทรกเสริมได้ มีทักษะการจัดประสบการณ์ และมีความตระหนักรู้ในตนเอง มีความเป็นผู้นำสูง กล้าเผชิญปัญหาขอเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และงานท้าทาย เป็นมิตรกับทุกคนรวมทั้งมีทักษะการสังเกต สามารถวิเคราะห์ และสังเคราะห์ได้ดีด้วยองค์ประกอบของทีมผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงต้องมีความลงตัวควรประกอบด้วย ผู้บริหารในระดับที่สามารถตัดสินใจในเรื่องทั่วไปได้ รวมทั้งยังต้องมีผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการ บริหารจัดการและผู้ประสานงานที่ดี ซึ่งจะทำให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จได้

บทบาทหน้าที่ของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้สนับสนุน ประสานงานอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และดำเนินการเชิงกลยุทธ์ให้ดำเนินการตามแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุผล ซึ่งบทบาทนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพวิทยาลัยพบว่าทีมทำงานมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ ทีมนำ หมายถึงทีมบริหารงาน ทีมพัฒนาคุณภาพ หมายถึง ทีมที่ทำหน้าที่ประสานงานวางแผนและผลักดันให้เกิดการดำเนินการตามแผน และทีมทำงาน หมายถึง อาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยที่ต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยทีมพัฒนาคุณภาพนี้เป็นที่อยู่ตรงกลางระหว่างฝ่ายบริหารกับอาจารย์ ซึ่งต้องทำหน้าที่ประสานความร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยลักษณะเดียวกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้

1.3 การกำหนดบทบาทของนักวิจัย ในฐานะเป็น “คนนอก” จึงได้รับความเชื่อถือในความรู้ความสามารถ ไม่มีเบื้องหลังกับวิทยาลัย ไม่มีอคติ หรือความลำเอียงใด ๆ อย่างไรก็ตามเมื่อลงมือวิจัยการเป็นคนนอกก็มีข้อจำกัด คือ การรับรู้ข้อมูลภายในบางอย่างไม่ลึกซึ่งพอรวมทั้งความคุ้นเคยกับอาจารย์ในวิทยาลัย ซึ่ง



สมิทเธอร์ สุตตัน และ เม็คอินไทร์ เห็นว่าผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรมักจะมีข้อจำกัดทั้งนั้นในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องกำหนดบทบาทให้ชัดเจน เปิดเผยตรงไปตรงมาและมีความเป็นกลางเพื่อสร้างความไว้วางใจกับอาจารย์ทุกคน ซึ่งประเด็นนี้สำคัญมากสำหรับการใช้การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research; PAR) เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำพาไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้หากนักวิจัยในฐานะผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะตรงกันข้าม ก็ยากที่จะได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรในการทำงานวิจัยให้สำเร็จจนจบกระบวนการ

1.4 การวิจัยครั้งนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดสำคัญ 3 ประการคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการ และการจัดการความรู้ (Knowledge management) ในการพัฒนาวิทยาลัยได้ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์เป็นปัจจัยตั้งต้นแล้วขับเคลื่อนการพัฒนาโดยอาศัยกระบวนการการมีส่วนร่วม ซึ่งการพัฒนาจะเกิดความรู้จากการปฏิบัติที่เรียกว่า “ความรู้ที่หน้างาน” เนื่องจากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสร้างความรู้โดยผสมผสานความรู้จากนักวิชาการที่เป็นผู้วิจัยกับความรู้ของคนในองค์กร<sup>9</sup> หรือเป็นการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้การเรียนรู้จากการปฏิบัติลักษณะนี้

ต้องอาศัยการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้ขึ้นให้เป็นนวัตกรรมในการทำงานด้วยวิธีการแทรกเสริมต่างๆ ที่มาจากระบบการทำงานในวิทยาลัย เมื่อนำแบบไปดำเนินการก็เกิดการเรียนรู้ขึ้นจากการลงมือปฏิบัติ (Learning through action) เพราะอาจารย์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ในที่สุด

## 2. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัย

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครั้งนี้ มีประเด็นที่นำมาอภิปราย 2 ประเด็น คือ แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกระบวนการแทรกเสริมในแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังรายละเอียด

2.1 แนวคิดในการวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร ปรับปรุงระบบการทำงาน ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างแรงจูงใจ และสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน แต่จากผลการวิจัยพบว่าแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุพรรณบุรี จังหวัดชลบุรี จะมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ

การตัดสินใจให้ภาคศึกษาคำนึงการ 2) วางระบบการทำงานใหม่ 3) เพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองเพื่อสร้างความเข้าใจกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารเป็นประชาธิปไตยเพื่อความสัมพันธ์อันดี 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับอาจารย์ 6) การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มภาควิชา และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยกระบวนการสำคัญที่จะเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 7 ประการให้เป็นไปในลักษณะกระบวนการ

สำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจมากนัก เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานคือ การให้เกียรติยกย่องยอมรับ การเคารพต่อกัน และโอกาสที่ได้รับอย่างเท่าเทียม

2.2 กระบวนการแทรกเสริมในแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครั้งนี้ อาศัยแนวคิดของ โอเวนส์<sup>10</sup> ที่ ต้องเน้นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตคน ใช้กระบวนการเชิงระบบที่มีจุดเน้นอยู่ที่การปรับเปลี่ยนระบบใหม่โดยใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาอบรม และการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ ให้เผชิญปัญหาจริง วางแผนดำเนินการเชิงกลยุทธ์ และมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งกระบวนการแทรกเสริมที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพา

การเปลี่ยนในวิทยาลัยร่วมกันออกแบบนั้นมีทั้งหมด 6 วิธี โดยแบ่งตามเป้าหมาย 4 ส่วน ส่วนแรกเน้นการให้ความรู้ ส่วนที่สองเน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ ส่วนที่สามมีจุดเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของอาจารย์ คือ การประชุมแบบปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางในการสร้างความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน และส่วนที่สี่เน้นกระบวนการเชิงระบบที่มีจุดเน้นอยู่ที่คน โดยปรับเปลี่ยนระบบใหม่ คือ การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ถึงแม้ว่ากระบวนการแทรกเสริมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่จะเห็นได้ว่าการออกแบบกระบวนการแทรกเสริม จำเป็นที่จะต้องมีความคิดทฤษฎีรองรับ คือ การเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ โดยกระบวนการแทรกเสริมที่พัฒนาขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดของปีกส์<sup>11</sup> ที่ได้เสนอเมทริกซ์การแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กรที่เป็นองค์กรทั่วไปได้ ดังนั้นการนำกระบวนการแทรกเสริมไปใช้ในองค์กรใดๆ ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพการณ์ บริบทและวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน และการออกแบบกระบวนการแทรกเสริมก็ต้องอาศัยประสบการณ์ของคนในองค์กรร่วมคิดและร่วมออกแบบด้วย

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการแทรกเสริมทั้ง 6 วิธีนั้น สามารถเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างการบริหารที่กระจายอำนาจให้ภาคศึกษามากขึ้น สามารถวางระบบการจัดการเรียนการสอนในระดับภาควิชา และระบบควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนของวิทยาลัยได้รวมไปถึงภาควิชาที่มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ผลการวิจัยมีสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแทรกเสริมองค์กรของ กีบสัน โอแวนเชวิช และ โจนเนลลี<sup>2</sup> ที่เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเกิดจากทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ผลลัพธ์สะท้อนการทำงานเป็นทีม และการจัดโครงสร้างหรือระบบใหม่นั้นต้องได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร

### 3. พลังอำนาจอาจารย์ในการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้พลังอำนาจระดับบุคคลนั้นมีอยู่ 8 ตัวบ่งชี้คือ 1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ 2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน 3) ความรับผิดชอบในการสอน 4) ความรู้ลึกเป็นเจ้าของงาน 5) การรับรู้ความสามารถตนเอง 6) ความมั่นใจในการสอน 7) การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และ 8) ความรู้ลึกมั่นคงในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาสภาพการค้นพบว่า ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความภูมิใจในตนเอง

เป็นตัวบ่งชี้ในแนวคิดการวิจัยไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ เพราะอาจารย์มีอยู่แล้วในระดับสูง สำหรับตัวบ่งชี้พลังอำนาจระดับทีมงานทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ผลการวิจัยพบว่า จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างทั้งหมด ส่วนตัวบ่งชี้พลังอำนาจระดับวิทยาลัยพบว่า ไม่จำเป็นต้องเสริมสร้างอยู่ 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) โครงสร้างที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากวิทยาลัยมีโครงสร้างลักษณะนี้อยู่แล้ว 2) ผลลัพธ์มีมาตรฐานเนื่องจากตัวบ่งชี้นี้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าจะอยู่ในกระบวนการประเมินทบทวนในปีการศึกษาต่อไป ไม่สามารถวัดได้ในช่วงเวลาที่ทำกรวิจัย 3) สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ในเวลาอันสั้นเพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และ 4) การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกัน เนื่องจากวิทยาลัยเห็นว่า ตัวบ่งชี้นี้วัดได้ยากเนื่องจากยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของอาจารย์เพื่อวัดกระบวนการทำงานตามระบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นแทน

จากผลการวิจัยนำไปสู่ประเด็นการอภิปรายที่น่าสนใจ 3 ประการคือ 1) การกำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจของอาจารย์ 2) ผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้นตามการรับรู้ของอาจารย์ และ 3) ผลลัพธ์

การพัฒนาวิทยาลัยด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อผู้เรียน ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การกำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจของอาจารย์ จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในแต่ละบริบทนั้นมีความแตกต่างกัน เช่นการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์แบบมีส่วนร่วมที่พัฒนาขึ้นสามารถวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากวิทยาลัยมีบริบทและสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่แตกต่างกัน

3.2 ผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้นตามการรับรู้ของอาจารย์ เมื่อประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการวัดตามการรับรู้พบว่า ตัวบ่งชี้พลังอำนาจอาจารย์ทุกตัวเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น นั่นคือการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องทำอย่างเป็นกระบวนการและอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความสมัครใจของคนในวิทยาลัยตั้งแต่ต้น

3.3 ผลลัพธ์การพัฒนาวิทยาลัยด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อผู้เรียนในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการคัดตัวบ่งชี้พลังอำนาจตัวหนึ่งออกไปจากแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ ผลลัพธ์การทำงานมีมาตรฐาน เนื่องจากกลุ่มผู้ร่วมศึกษาเห็นว่าตัวบ่งชี้นี้จะประเมินได้ในปีการศึกษาต่อไป โดยการประเมินทบทวนระบบควบคุมคุณภาพของวิทยาลัย อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้นี้มีความสำคัญที่จะแสดง

ให้เห็นถึงผลลัพธ์การพัฒนาวิทยาลัยว่าส่งผลต่อผู้เรียนอย่างไร ดังนั้นถึงยังไม่ปรากฏผลในการวิจัยทันทีที่ต้องอาศัยเวลา แต่ก็สามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึง “สัญญาณที่ดีๆ” ได้ ในขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แล้วประเมินผลการเรียนหากพบว่านักศึกษาไม่ผ่านเกณฑ์ อาจารย์ต้องหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง ส่วนกลุ่มนักศึกษาที่มีผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์อาจารย์ต้องมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถตามความถนัดและความสนใจ และหากนักศึกษามีผลการเรียนรู้ในระดับดีให้จัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพเป็นพิเศษรายบุคคล เมื่อดำเนินการในขั้นนี้แล้ว อาจารย์ต้องดำเนินการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการปรับปรุงแก้ไขวิธีการมาตรฐานในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และขั้นตอนสุดท้ายของผังกระบวนการระบบการเรียนการสอนของกลุ่มภาควิชา คือ การรายงานผลเพื่อรับการประเมินทบทวนในปลายภาคเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ร้อยละของนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ของวิทยาลัย

การกำหนดวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งวิทยาลัยและอาจารย์ทุกคนได้เริ่มลงมือปฏิบัติตามระบบที่ร่วมกันออกแบบไว้ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ ซึ่งภายหลังจากถอนตัวของผู้วิจัยก็มีสัญญาณที่

แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นต่อนักศึกษาจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่อาจารย์มีการเตรียมพร้อมเอาใจใส่นักศึกษาและส่งเสริมพัฒนาตามศักยภาพการเรียนรู้เป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบในทุกภาคหลักสูตร

#### 4. ความยั่งยืนของการพัฒนาด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การพัฒนาองค์กรต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีสารสนเทศที่ส่งสัญญาณว่าประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการทำงานมีแนวโน้มลดลงหรือหยุดอยู่กับที่ เนื่องจากแรงกดดันหรือปัจจัยภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็นวิทยาลัยนั้นมีบริบทที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป ภาวะกดดันจากปัจจัยภายนอกอาจจะไม่ส่งผลให้คนในองค์กรเกิดความตระหนักที่จะพัฒนามากนัก เพราะเป็นองค์กรภาครัฐที่ความเติบโตไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลกำไร ดังนั้นความยั่งยืนของแนวคิดการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องรู้สึคว่าตนเองมีพลังอำนาจในการทำงานวิทยาลัยต้องมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ที่จัดได้ตรงกับความต้องการของอาจารย์อย่างแท้จริง ผลการวิจัย พบว่าแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกันสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ สิ่งที่จะช่วยคุณกระบวนการนี้ให้มีความยั่งยืนคือ ภาวะผู้นำของ

ผู้บริหาร และจากการสะท้อนผลการเรียนรู้ในวงจรการวิจัย กลุ่มอาจารย์ที่เป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจกระบวนการและเรียนรู้การใช้วิธีการแทรกเสริม ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมทั้งประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบที่น่าสนใจหลายประการ ทั้งในด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในบริบทขององค์กรที่เป็นวิทยาลัย ทางด้านการศึกษาสารานุกรม ที่มีลักษณะเฉพาะ รวมถึงตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่สำคัญของอาจารย์ ดังนั้นหน่วยงานหรือผู้สนใจที่จะดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ หรือจะประยุกต์ในบริบทอื่นควรจะทำการศึกษาและทำความเข้าใจในข้อค้นพบดังกล่าวก่อนที่จะพัฒนาเป็นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

2. ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการประยุกต์แนวคิดการพัฒนาองค์กรมาใช้ในการพัฒนาวิทยาลัยโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์นั้นเป็นลักษณะการพัฒนาวิทยาลัยในองค์กรรวมทั้งระบบ (Whole school approach) สามารถดำเนินการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงใน

วิทยาลัยทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการทำงาน บรรยาาศ การสื่อสารรวมทั้งวัฒนธรรมการทำงาน ผลการวิจัยจะมีประโยชน์อย่างยิ่งหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์และวิทยาลัยจะนำผลการวิจัยไปพิจารณาเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และวิทยาลัยต่อไป

#### เอกสารอ้างอิง

1. Senior B. Organizational Change (2<sup>nd</sup>ed.). London: Pearson Education; 2002, 312.
2. Gibson JL, Ivancevich JM & Donnelly JH. Organ-Behavior Structure Process (9<sup>th</sup>ed). USA: McGraw-Hill Companies; 1997. 457-8.
3. Smither RD, Houston JM & McIntire SA. Organization Development: Strategies for Changing Environment. New York: Harper Collins College Publisher; 1986. 67.
4. Scott Cynthia D & Jaffe Dennis T. Empowerment: Building a Committed Workforce. California: Kogan Page; 1991, 9.
5. Short PM, Greer JT & Melvin WM. Creating Empowered Schools: Lessons in Change. Journal of Educational Administration, 1994; 32 (4): 38-52.
6. Duffy GG. Let's Free Teachers To Be Inspired. Phi delta Kappa, 1992; 73 (16): 442-7.
7. Gruber J & Trickett EJ. Can We Empower Others The Paradox of Empowerment in an Alternative Public High School. American Journal of Community Psychology, 1987; 15 (14): 353-72.
8. Hopkins D. School Empowerment for Real. New York: Rout ledge Flamer; 2001. 220-7.
9. พันธุ์ทิพย์ รามสูต. การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล; 2540.
10. Owens RG. Organizational Behavior in Education. 3<sup>rd</sup>ed. New Jersey: Prentice-Hall; 1987. 220-7.