

# การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

## The Development of a Team Empowerment Program in Schools at the Basic Education Level

ศักดิ์ดา คำโส<sup>1</sup>, ชัยยุทธ ศิริสุทธิ<sup>2</sup>, สุธรรม ธรรมทัศนانون<sup>3</sup>

Sakda Khamso<sup>1</sup>, Chaiyuth Sirisuthi<sup>2</sup>, Sutum Thammatatsananon<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 3 การทดลองใช้โปรแกรมที่ได้พัฒนากับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ระยะที่ 4 การประเมินผลการใช้โปรแกรมฯ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู จำนวน 120 คน ของโรงเรียนจักราชวิทยา จังหวัดนครราชสีมา เครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน และแบบบันทึกการประชุม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

ผลการวิจัย พบว่า 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ในทางตรงกันข้าม สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานของครูโดยรวมและรายด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมฯ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์และเป้าหมาย 3) เนื้อหาในการพัฒนา/อบรมครู ซึ่งมี 6 ด้าน ได้แก่ 3.1) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร 3.2) การสร้างระบบการทำงาน 3.3) การสร้างความร่วมมือในการทำงาน 3.4) การสร้างบรรยากาศการทำงาน 3.5) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3.6) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน 4) วิธีการพัฒนา/อบรมครู ใช้กระบวนการแทรกเสริม 3 โมดูล ได้แก่

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2,3</sup> ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Ed.D. Candidate in Educational Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University

<sup>2,3</sup> Department of Educational Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University



4.1) การประชุมเพื่อสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม 4.2) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 4.3) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา 5) การประเมินผลโปรแกรม 3. ผลการประเมินการใช้โปรแกรมฯ ในโรงเรียนจักราชวิทยา พบว่า 3.1 หลังการใช้โปรแกรมฯ ทีมงานครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม มีพฤติกรรมทำงานเป็นทีมมากขึ้นกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3.2 ครูมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3.3 ทีมงานครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ พบผลในเชิงบวกหลายด้าน อาทิ ครูมีความมุ่งมั่น ตั้งใจและเชื่อมั่นทั้งในการทำงานเป็นทีมและศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ประกอบกับในรายงานของโรงเรียนได้แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาเรื่องผลการเรียนของนักเรียน การทำงานเป็นทีมของครูก็สามารถแก้ปัญหาได้หลายวิธี มีการกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน นักเรียนมีความสนใจเรียนมากขึ้นและผลการเรียนไม่ผ่านลดลง ประการสำคัญ ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความร่วมมือทำงานร่วมกันมากขึ้นส่งผลให้ลดความขัดแย้งลง

**คำสำคัญ:** โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงาน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทีมงาน กระบวนการแทรกเสริม

## Abstract

The purpose of this research was to develop a Team Empowerment Program (TEP) in Schools at the Basic Education Level (SBEL). The research methodology used in this study was research and development with four phases: 1) investigating actual state and desirable state with regard to team empowerment in SBEL; 2) developing a TEP in SBEL; 3) trying out on the implementation of the developed program in a sample school; and 4) assessing a use of the developed program. The sample consisted of 120 teachers of Chakkaratwittaya School in Nakhon-Ratchasima Province. The instruments used in this study were a set of questionnaires, a set of interview questions, an evaluation form and meeting minutes. The statistics used in the data analysis included percentage, mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.), and priority needs index (PNI). The Conclusions were: 1. The current situation of team empowerment in SBEL both at the overall and individual levels indicates a low level of practice. In contrast, the highest level of team empowerment has been found under the most desirable conditions. 2. The developed TEP was comprised of: 1) rationale; 2) objectives and target; 3) content of teachers' training included 6 aspects: 3.1) improving the administrative structure, 3.2) building a working system, 3.3) building work collaborations, 3.4) building the work environment, 3.5) building motivation to work, and 3.6) building the culture of work; 4) method of development used with intervention process which comprised 3 modules: 4.1) meetings to build awareness, 4.2) meetings to diagnose the relevant situations, and 4.3) meetings to appoint a problem-solving team; and 5) evaluation. 3. The results of the



implementation of the TEP in Chakkaratwittaya School were: 3.1 After the implementation of the developed program the teamwork behaviors of the teachers in each learning area group were significantly higher than before the implementation, with a statistical significance level of 0.1. 3.2 The overall level of satisfaction of the TEP among the teachers was high. 3.3 Teachers teaching in each of the eight learning areas have worked effectively as a team. Many positive indications were found, for instance, the increase of intention and confidence of teachers to work, in both group learning and in self-learning. Also, the school report showed progress in problems solving related to students' performance, several methods of problem-solving through teachers' teamwork, and increased vision of success for the school in the future. There was also an increasing of students who interested in learning and a decreasing number of students who failed the examinations. Most importantly, there is now more collaborative work, and less conflict among the group of teachers in each learning area.

**Keywords:** Team Empowerment Program (TEP), Schools at the Basic Education Level (SBEL), Teamwork, Intervention Process

## บทนำ

องค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นปัญหาในเรื่องการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานก็เช่นเดียวกับองค์กรโดยทั่วไปที่มีการค้นพบว่าปัญหาดังกล่าวเกิดจากปัจจัย 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และทักษะต่างๆ บุคคลระดับนี้ต้องการความไว้วางใจ การมีอิสระในการตัดสินใจ การยอมรับในศักดิ์ศรี และแรงจูงใจจากองค์กร 2) ระดับกลุ่มหรือทีมงาน ต้องการความร่วมมือร่วมใจและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) ระดับองค์กร คือ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานในด้านโครงสร้างการบริหาร การวางแผนนโยบายการทำงาน ปัจจัยทั้งสามระดับต้องทำงานประสานซึ่งกันและกัน มิฉะนั้น องค์กรจะไม่สามารถพัฒนา

ให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ (Gibson, Ivancovich & Donnelly. 1997: 14)

ในช่วงปี พ.ศ.2513-2533 ได้เกิดแนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหลายประเทศ คือ แนวคิดในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร ซึ่งสถานศึกษาหลายแห่งก็ได้นำแนวคิดนี้มาใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาจนประสบผลสำเร็จเช่นกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการให้อำนาจแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Cobuild Advanced Learner's Dictionary. 2014: 508) เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถดึงเอาพลังความสามารถที่มีอยู่มาทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ได้ อย่่างไรก็ดี ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของและสามารถควบคุมงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้



อย่างเต็มศักยภาพ (Tebbit. 1993: 18-23) ทั้ง ส่วนบุคคล ทีมงาน และองค์กรโดยรวม (Kinlaw, 1995)

ชอร์ทและเกรย์ (Short & Greer. 1993: 184) ได้ศึกษาพบว่า วิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรมีอิสระและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยม ไอโอวาของลอยเซน (Looyesen. 1999: 1) ที่พบว่า โรงเรียนมัธยมไอโอวาใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ทีมครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญต่างๆ อาทิ การเลือกสื่อการเรียน การจัดหลักสูตร ฯลฯ ทำให้โรงเรียนมีคุณภาพดีขึ้น นอกจากนี้ กอร์ดอน (Gordon. 1999: 167) ยังกล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้แก่ทีมงานจะส่งผลที่ดีต่อองค์กรในระยะยาวในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ทีมงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ 2) สมาชิกของทีมจะหล่อหลอมความคิดไปในทิศทางเดียวกัน 3) ทีมมีอิสระในการปกครองตนเองและกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Hopkins. 2001: 29; Owens. 1987: 220-227; Nahavandi & Malekzadeh. 1999: 397) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงาน (Team Empowerment) คือ การที่ฝ่ายบริหารมอบอำนาจหรือให้อิสระในการตัดสินใจหรือกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรหรือทีมงาน มิใช่การสั่งการจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (Top down) เพียงทางเดียว ซึ่งขัดแย้งกับวิถีคิด และยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถชี้หน้าตนเองได้ (Self-direction) (McCone. 1993: 632-642)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความ

สำคัญต่อองค์กรอย่างมาก หากบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยมีเป้าหมายเดียวกัน รวมพลังเป็นหนึ่งอันเดียวกันและปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน อาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันแล้ว การปฏิบัติงานก็จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กร (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2544: 103; Dubrin. 1984: 52-53)

ในประเทศไทย การปฏิบัติงานขององค์กรหลายแห่งยังขาดการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาของ สัมมนา สีมุ่ย (2553: 10) พบว่า การปฏิบัติงานภายในและระหว่างส่วนราชการยังไม่มีการทำงานเป็นทีมเท่าที่ควร ไม่มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน ขาดการประสาน งานระหว่างหัวหน้าองค์กรและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานก็ประสบปัญหาในเรื่องการทำงานเป็นทีมเช่นกัน โดยทั่วไปสถานศึกษามือถือประกอบ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล คือ ครูแต่ละคน 2) ระดับกลุ่มหรือทีมงานที่สำคัญที่สุด คือ ทีมงานวิชาการ ซึ่งแบ่งออกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ 2.1) ภาษาไทย 2.2) คณิตศาสตร์ 2.3) วิทยาศาสตร์ 2.4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 2.5) สุขศึกษาและพลศึกษา 2.6) ศิลปะ 2.7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี 2.8) ภาษาต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551: 10) 3) ระดับองค์กร คือ ฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบด้านนโยบายและกำกับดูแลกิจการต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งจำเป็นต้องให้อำนาจและอิสระแก่



ทีมงานครู เพื่อให้ครูได้แสดงความสามารถของตนตามศักยภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมและให้โอกาสครูได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเองด้วย (Lucas. 1994: 61-62)

อย่างไรก็ดี การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานควรมีกระบวนการพัฒนาองค์การที่เรียกว่า วิธีการแทรกเสริม (Interventions) (Argyris. 1993: 15) ซึ่งหมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อรรถ วัชรธรรม (2532: 3) ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ไขปัญหในองค์การ โดยใช้วิธีการแทรกเสริม อาทิ การสร้างทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีมงานครูที่เข้ารับการพัฒนา มิใช่รับความรู้จากการอบรมเพียงทางเดียว จึงควรใช้วิธีการแทรกเสริมในการแก้ปัญหา

ผู้วิจัยในฐานะรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของโรงเรียนจักรราชวิทยา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จังหวัดนครราชสีมา จึงมีความสนใจที่จะวิจัยการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หากผลการวิจัยเป็นไปในเชิงบวกก็จะช่วยเผยแพร่แนวคิดนี้ไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่นๆ ต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้าง

พลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เพื่อประเมินการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2554 จำนวน 2,362 โรงเรียน ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 สำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ สถานศึกษา จำนวน 237 โรงเรียน คิดมาจากร้อยละ 10 ของประชากร โดยมีผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครูผู้สอน 3 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ได้แก่ 1) วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 42 เขต กำหนดขนาดตัวอย่างละ 50 แบ่งตาม 4 ภูมิภาคคือ ภาคเหนือ 5 เขต ภาคกลาง 6 เขต ตะวันออกเฉียงเหนือ 7 เขต และภาคใต้ 3 เขต รวมกลุ่มตัวอย่าง 21 เขต 2) วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง 237 โรงเรียน สุ่มจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ 77 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดกลาง 99 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดเล็ก 51 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ 2 สำหรับการนำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้ ใช้วิธีเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง คือ ประชากรครูโรงเรียนจักรราชวิทยา อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 120 คน



## การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งออกเป็น 4 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ศึกษาเอกสาร กรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำไปจัดทำร่างแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความเหมาะสมของโปรแกรม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ แก่ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ แล้วนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนจักราชวิทยา นำมาคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

2. สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับกลุ่มตัวอย่าง 237 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามรวม 1,180 ฉบับ มีการตอบกลับ 848 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.86

เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แล้วจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจงคือสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีการทำงานเป็นทีม และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทีมงานจำนวน 3 โรงเรียน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร 7 คน กลุ่มหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนจำนวน 8 คน รวม 15 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากฐานของผลการจัดลำดับที่ได้จากการคำนวณค่า PNI โดยใช้สูตร  $PNI = (I-D/D)$  คือ 1) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร ( $PNI=1.030$ ) 2) การสร้างระบบการทำงาน ( $PNI=0.987$ ) 3) การสร้างความร่วมมือในการทำงาน ( $PNI=0.987$ ) 4) การสร้างบรรยากาศการทำงาน ( $PNI=0.982$ ) 5) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ( $PNI=0.957$ ) 6) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ( $PNI=0.957$ )

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ใน ระยะที่ 1 มาจัดทำร่าง “โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ดังตาราง 1



## ตาราง 1 โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของโปรแกรมฯ	รายละเอียด
1. หลักการและเหตุผล	ความสำคัญและความจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษา
2. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	วัตถุประสงค์ - เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษา เป้าหมาย - ทีมงานครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ
3. เนื้อหาในการพัฒนา/อบรมครู	องค์ประกอบในการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานมี 6 ด้าน ได้แก่ 1. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน 2. การสร้างระบบการทำงาน 3. การสร้างความร่วมมือในการทำงาน 4. การสร้างบรรยากาศการทำงาน 5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 6. สร้างวัฒนธรรมการทำงาน
4. วิธีการพัฒนา/อบรมครู	วิธีการพัฒนา/อบรมครู มี 4 ขั้นตอน คือ 1. การประเมินก่อนการพัฒนา 2. การอบรมครู 3. การบูรณาการแบบสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน 4. การประเมินหลังการพัฒนา ในการอบรมครู (ขั้นตอนที่ 2) ใช้กระบวนการแทรกเสริม 3 โมดูล ได้แก่ 1. การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก 2. การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3. การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา
5. การประเมินผล	การประเมินโปรแกรม มีการประเมิน 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านเนื้อหาสาระ 2. ด้านความเป็นไปได้ 3. ด้านความเหมาะสม 4. ด้านความถูกต้อง 5. ด้านประโยชน์

แล้วนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ตรวจสอบและประเมินพบว่า ผลการประเมินโปรแกรมฯ มีความสอดคล้อง (IOC) ที่ 0.78-1.00 จากนั้นจึงทำการปรับปรุงโปรแกรมฯ ให้สมบูรณ์ และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมฯ

ระยะที่ 3 การทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำโปรแกรมฯ ที่ได้พัฒนาจากระยะที่ 2 ไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย คือ หัวหน้ากลุ่มและครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระของโรงเรียนจักราชวิทยา อำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 120 คน เป็นเวลา 3 เดือน โดยดำเนินการตามคู่มือการใช้โปรแกรมฯ ดังแผนภาพประกอบ



## คู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(พัฒนาครู รวม 63 ชั่วโมง)

### ส่วนที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา

- ลงทะเบียน การชี้แจงทำความเข้าใจ การศึกษาเอกสารด้วยตนเอง (6 ชั่วโมง)
- ตอบแบบสอบถามสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ

### ส่วนที่ 2 การพัฒนาโดยใช้วิธีการแทรกเสริม 3 โมดูล (Module)

**Module 1 :** การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมใน 6 ด้าน (6 ชั่วโมง)

1. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร
2. การสร้างระบบการทำงาน
3. การสร้างบรรยากาศการทำงาน
4. การสร้างความร่วมมือในการทำงาน
5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
6. การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

**Module 2 :** การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ (6 ชั่วโมง)

1. การรวบรวมข้อมูลโดยการจัดอภิปรายกลุ่มย่อยระดมสมอง
2. การวินิจฉัยข้อมูล
3. กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

**Module 3 :** การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา (6 ชั่วโมง)

1. การวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน
2. ค้นหาวิธีการแก้ไขโดยระดมสมองในกลุ่ม
3. การวางแผนแก้ไข
4. นำเสนอแผนการแก้ไขปัญหากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อที่ประชุมโรงเรียน

### ส่วนที่ 3 การบูรณาการแบบสอดแทรกกับการปฏิบัติงาน

กิจกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจหลังการอบรม เมื่อครูกลับไปปฏิบัติการสอนแล้ว ยังใช้เวลามาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน สัปดาห์ละ 1 วันๆละ 3 ชั่วโมง เป็นเวลา 3 เดือน ( 36 ชั่วโมง)

### ส่วนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

- สรุปผลการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (3 ชั่วโมง)
- ประเมินความพึงพอใจ
- ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 4 การประเมินผลการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความพึงพอใจมาวิเคราะห์ และสรุปผลการพัฒนาครูจากการใช้โปรแกรมดังกล่าว มีผลการวิจัย ดังนี้





## ผลการวิจัย

ผลการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โปรแกรมฯ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ทีมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม 3) โครงสร้างและเนื้อหา เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาครูมี 6 ด้าน คือ 3.1) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร 3.2) การสร้างระบบการทำงาน 3.3) การสร้างความร่วมมือในการทำงาน 3.4) การสร้างบรรยากาศการทำงาน 3.5) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3.6) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน 4) วิธีการพัฒนาครู ใช้เวลา 63 ชั่วโมง ใช้กระบวนการแทรกเสริม 3 โมดูล ได้แก่ 4.1) การประชุมเพื่อสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม 4.2) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 4.3) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา 5) การประเมินผลโปรแกรม มี 5 ด้าน ได้แก่ 5.1) ด้านเนื้อหาสาระ 5.2) ด้านความเป็นไปได้ 5.3) ด้านความเหมาะสม 5.4) ด้านความถูกต้อง และ 5.5) ด้านประโยชน์

3. ผลการประเมินการใช้โปรแกรมฯ พบว่า

3.1 ทีมงานครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม มีพฤติกรรมทำงานเป็นทีมมากขึ้นกว่าก่อนการทดลองใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ครูมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3.3 ทีมงานครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ พบผลในเชิงบวกหลายด้าน อาทิ ครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจและเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมและศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ประกอบกับในรายงานของโรงเรียนได้แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาเรื่องผลการเรียนของนักเรียน การทำงานเป็นทีมของครูก็สามารถแก้ปัญหาได้หลายวิธี มีการกำหนดภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน นักเรียนมีความสนใจเรียนมากขึ้นและผลการเรียนไม่ผ่านลดลง ประการสำคัญ ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความร่วมมือทำงานร่วมกันมากขึ้นส่งผลให้ลดความขัดแย้งลง

## การอภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยทั้ง 4 ข้อ ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานของครูโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุวธิดา ศรีชนะ (2558: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบันการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ตามอัยยาศัย ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ ความต้องการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามอัยยาศัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการพัฒนาครูได้ใช้วิธีการแทรกเสริม 3 โมดูล คือ 1) การประชุมเพื่อสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม 2) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ 3) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับการศึกษาของ ประวิต เอราวรรณ์ (2548: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน: กรณีศึกษา โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้วิธีการแทรกเสริม 6 วิธี คือ ระดับบุคคลใช้ (1) วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และ (2) การให้คำปรึกษาในการทำงาน ระดับทีมงานใช้วิธี (3) การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ และ (4) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา (5) ระดับโรงเรียนใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือ และ (6) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

3. ผลการศึกษาการนำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ทีมงานครูทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้มีพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาโรงเรียน 6 ด้าน มากขึ้นกว่าก่อนการนำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับการศึกษาของ สุระเชษฐ์ เกตุสวัสดิ์ (2552: บทคัดย่อ) ที่ ได้ทำการวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยใช้กระบวนการกลุ่ม และแรงบันดาลใจทางสังคมจากครอบครัวและ

ชุมชน ในการควบคุมโรคของผู้ป่วยโรคเบาหวาน ชนิดที่ 2 ที่ไม่สามารถควบคุมระดับน้ำตาลในเลือดได้ พื้นที่อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทดลองหลังจากการเสริมพลังอำนาจแล้ว มีผลทำให้ผู้ป่วยเบาหวานชนิดที่ 2 มีความรู้เรื่องโรคเบาหวานและภาวะแทรกซ้อน ความเชื่อเกี่ยวกับโรคเบาหวาน พฤติกรรมการปฏิบัติตัวเพื่อควบคุมระดับน้ำตาลในเลือดดีขึ้น สามารถควบคุมระดับน้ำตาลในเลือดได้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้ป่วยลดความเสี่ยงต่อการเกิดภาวะแทรกซ้อนต่างๆ ได้

4. ผลการประเมินการใช้โปรแกรมฯ พบว่า ครูมีความพึงพอใจต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มณีรัตนา โนนห้าว (2557: 49) ที่ได้ศึกษาผลของการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะของครูประจำการด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนพบว่า ครูมีความพึงพอใจการประเมินเสริมพลังอำนาจในระดับมาก

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของครูให้ดีขึ้นได้ จึงจะประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การนำโปรแกรมนี้ไปใช้ควรคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง โดยควรทำการสำรวจสภาพและความต้องการการเสริมสร้าง



พลังอำนาจของทีมงานครู โครงสร้างการบริหารของสถานศึกษาเพื่อวางแผนการใช้กระบวนการแทรกเสริมให้เหมาะสมตามบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

1.2 สถานศึกษาที่จะนำไปรณรงค์นี้ไปใช้อาจจัดทำนโยบายเกี่ยวกับการการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาให้เป็นโปรแกรมระยะยาวบนเงื่อนไขของความสมัครใจและความพร้อมของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นตามลำดับ

1.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน อาทิ เป็นที่ปรึกษาของครูเป็นระยะ ๆ จัดตารางสอนให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันมีชั่วโมงว่างตรงกันในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้ครูสามารถประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนหรือนำปัญหาต่างๆ มา

ปรึกษาหารือกัน นำปัญหาจากสภาพการทำงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นประเด็นในการฝึกอบรม จัดกิจกรรมและโครงการต่างๆที่เน้นให้ครูได้ทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำวิธีการแทรกเสริมเข้ามาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ดังนั้น จึงควรมีการวิจัยและพัฒนาวิธีการแทรกเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจทีมงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2.2 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวัดและประเมินผลพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมในเชิงลึกและใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นเพื่อวัดพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปหลังจากการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ได้ข้อค้นพบที่หลากหลายมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- เกரியศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง. (2544). การจัดการและการพัฒนาองค์การ. ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- มณีรัตนา โนนห้าวร. (2557). ศึกษาผลของการประเมินเสริมพลังอำนาจเพื่อเพิ่มสมรรถนะของครูประจำการด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 16(3), 44-52.
- ยุวธิดา ศรีชนะ. (2558). การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(4). 181-195.



- ลัมมนา สีมุ่ย. (2553). *การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. สืบค้นเมื่อ 28 กันยายน 2557, จาก [www.psc.ac.th/docs/laws/education\\_core2551.pdf](http://www.psc.ac.th/docs/laws/education_core2551.pdf)
- สุระเชษฐ์ เกตุสวัสดิ์. (2552). *การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยใช้กระบวนการกลุ่มและแรงสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวและชุมชน ในการควบคุมโรคของผู้ป่วยโรคเบาหวาน ชนิดที่ 2 ที่ไม่สามารถควบคุมระดับน้ำตาลในเลือดได้ พื้นที่อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์สาขารณศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อรุณ รักธรรม. (2532). *พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- Argyris, C.L. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cobuild Advanced Learner's Dictionary*. (2014). (8<sup>th</sup> ed.). China: BR Dornelly APS.
- Dubrin, A.J. (1984). *Foundations of organizational behavior: An Applied Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H, Jr. (1997). *Organizations: behavior, process*. 9<sup>th</sup> ed. USA: McGraw-Hill Companies.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational behavior: An approach (6<sup>th</sup> ed.)*. NJ: Prentice-Hall.
- Hopkins, D. (2001). *School empowerment for real*. London: Routledge/Falmer.
- Kinlaw, D.C. (1995). *The practice of empowerment*. Hampshire England: Gower.
- Looyson, D.M. (1999). *Perceptions of shared decision making: A study of principals and teachers in Iowa secondary schools*. (CD - Rom). Dissertation Abstracts. Ed.D. Kansas University. Available: DAI.A 59 (11): 4022.
- Lucas, A.F. (1994). *Strengthening departmental leadership: A team – building guide for chairs in colleges and universities*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- McConkie, M.L. (1993). *Organization development and change (5<sup>th</sup> ed.)*. MN: West Publishing Company.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A.R. (1999). *Organizational behavior: The Person-organization fit*. NJ: Prentice Hall.



- 
- Owens, R.G. (1987). *Organizational behavior in education (3<sup>rd</sup> ed)*. New Jersey: Perntice Hall International.
- Short, P.M. & Greer, J.T. (1993). *Restructuring schools through empowerment*. California: Corwin Press.
- Tebbitt, B.V. (1993). Demystifying organizational empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 23(1), 18-23.