การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนของบุคลากรภายในองค์กร

The Development of Partnership for Personals in Organization

*อัญชลี สุขในสิทธิ์**

Anchalee Suknaisith

บทคัดย่อ

ความเป็นหุ้นส่วนมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในด้านธุรกิจ การศึกษา หรือการจัดการสังคม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการกล่าวถึงการร่วมมือรวมพลังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้ความร่วมดำเนินกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคลหรือระดับองค์กร รวมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนในการดำเนินกิจกรรมอันเกิดมาจากการร่วมคิด ร่วมสร้าง และร่วมพัฒนาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งหากทุกองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนแล้ว ก็จะสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างก้าวหน้า มั่นคง และยั่งยืน

คำสำคัญ: ความเป็นหุ้นส่วน องค์กร

Abstract

The concept of partnership has been widely used in various fields, for instance, business, education, and social management. Generally, partnership is concerned with a collaboration among stakeholders, in other words, working together to achieve a goal successfully. Not only a collaboration at the individual level, is more likely to promote a strength and sustainability in working on something, but also a collaboration at the organizational level. That is to say, when promoting partnership, an organization can be developed progressively, securely, and sustainably.

Keywords: Partnership Organization

บทนำ

หลักการพื้นฐานของความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ที่จะทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีความสุขและมีเป้าหมายปลายทางเดียวกันได้นั้น สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ มีความไว้วางใจ มีความเป็นสมาชิก และแบ่งปันความเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมถึงต้องเป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศขององค์กรและบริบทที่เกี่ยวข้องให้เป็นเรื่องง่ายๆ ที่บุคลากรทุกระดับจะสามารถเข้าใจและถือปฏิบัติได้ องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การแบ่งปันผลประโยชน์ เพราะงานแต่ละระดับจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่แตกต่างกัน ภารกิจนี้เป็นหน้าที่ของผู้นำทั้งทุกฝ่ายต้องตกลงกันบนพื้นฐานที่ว่าต้องพยายามรักษาสมาชิกทุกฝ่ายให้อยู่ในกระบวนการได้จนจบภารกิจ

---

* อาจารย์ ดร. ภาควิชาสังคมวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระหว่างองค์กร เช่น มหาวิทยาลัยกับสถานศึกษา หรือองค์กรที่เป็นคู่ค้า เป็นต้น จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ความร่วมมือระหว่างองค์กรเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงบุคลากรทุกระดับที่อยู่ในองค์กร เช่น ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เป็นต้น ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและ/หรือผู้เกี่ยวข้องแต่ละระดับ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน มีขั้นตอนสำคัญ (Zwilan &Harris. 1992; อ้างถึงใน Henry & et al. 2002) ดังนี้ (1) ทำลายกำแพงแห่งความขัดแย้งของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (2) สร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน (3) สร้างความเสมอภาคในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ (4) ผสมผสานความคิดเห็นที่สำเร็จ เพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนร่วม (5) สร้างการยอมรับซึ่งกันและกันทุกระดับ (6) ร่วมฝ่าฟันปัญหาจากการถอนตัวของผู้มีส่วนร่วม การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนเงินทุน (7) รวบรวมสมาชิกเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มแนวคิดใหม่ๆ ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ และ (8) พยายามสร้างความร่วมมือของผู้มีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

เพิร์ลและวอล์คเกอร์ (Peel & Walker. 1995) เสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน การพัฒนาความไว้วางใจและการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอแนวทางในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนไว้หลายแนวทาง เช่น การสร้างความเคารพนับถือ ความไว้วางใจระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มผู้มีส่วนร่วม (Essex. 2001; Wilcox. 2002) วิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีพันธะสัญญาผู้พันอย่างลึกซึ้งในการทุ่มเทความสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนร่วมจนก่อให้เกิดความร่วมมือและการเสริมพลังอำนาจ (Terry. 1999; Wilcox. 2002) ความเต็มใจของผู้มีส่วนร่วมที่จะสนับสนุนการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นในการมุ่งสู่เป้าหมายของความเป็นหุ้นส่วน (Jenkins. 2001) การเปิดกว้างทางการติดต่อสื่อสาร โดยยอมรับความคิดเห็นและผลจากการกำกับติดตามเพื่อให้ได้รับการสะท้อนแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาจากบุคคลอื่นๆ (Essex. 2001; Terry. 1999) พัฒนาโครงการที่สนับสนุนภาวะผู้นำให้มีความรู้สึกร่วมในพันธะสัญญาและมีความยั่งยืน (Edens et al. 2001) การได้รับเงินทุนสนับสนุนจากแหล่งอื่นๆ (Greence & Tichenor. 1999) การกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วมมีความรู้สึกตื่นตัวและมีความพึงพอใจเมื่อมีส่วนร่วมอยู่ภายในโครงการ ซึ่งเป็นการปรับให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการดำเนินงาน (Jenkins. 2001; Wilcox. 2002) การพัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนต่อผู้มีส่วนร่วมที่สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (Carison. 2001; Essex. 2001)

ส่วนปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน มีดังนี้ การกำหนดเป้าหมายที่ไม่เป็นจริงเนื่องจากขาดการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Essex. 2001) การขาดความร่วมมือและการเสริมพลังอำนาจ การขาดการสนับสนุนและการจัดการเงินทุน (Wilcox. 2002) การขาดความต่อเนื่อง ยั่งยืน และความสมดุล การรับรู้ในเชิงลบและการแบ่งระดับชั้นของผู้มีส่วนร่วม การขาดความจริงใจและความไว้วางใจ การขาดการสะท้อนผลและการประเมินความก้าวหน้า และการขาดการติดต่อสื่อสาร (Wilcox. 2002)

องค์ประกอบของการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน

1. **ความเป็นผู้นำ** (Leadership) เป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของความเป็นหุ้นส่วน นั่นคือต้องได้รับการสนับสนุนอย่างสมบูรณ์จากผู้นำในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนจะไม่สามารถสำเร็จได้หากขาดการสนับสนุนจากผู้นำ ดังนั้นผู้นำขององค์กร

แต่ละฝ่ายต้องมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันและต่อเนื่อง มีบทบาทหน้าที่ในการร่วมหารือแนวทางในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนให้มั่นคงและยั่งยืน เพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมา

2. **ความเคารพและความไว้วางใจ** (Respect and Trust) เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมกิจกรรมใดๆ ในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนที่ดี จึงต้องได้รับความเคารพนับถือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจของผู้มีส่วนร่วมในการที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ แต่สภาพที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนระหว่างผู้ปฏิบัติงานต่างระดับกัน คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดความเคารพนับถือและความไว้วางใจอย่างแท้จริง อาจเนื่องมาจากขาดการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดโอกาสที่จะสร้างความคุ้นเคยหรือเรียนรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน หรือผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงบางประการ โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ได้เกิดจากการร่วมคิด ร่วมทำ จึงทำให้การดำเนินงานต่างๆ ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

ในการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งระบบด้วยการร่วมมือรวมพลัง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นเรื่องจำเป็น แต่การจะมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดนั้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนว่า ต้องการเข้ามาร่วมหรือไม่ บางคนอาจเข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือความไม่เห็นด้วยกับคนอื่น บางคนอาจเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การรับรู้ และความรู้สึกต่าง ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อบุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับตัดสินใจที่จะร่วมมือรวมพลังกันขับเคลื่อนการดำเนินงานในองค์กรทั้งระบบแล้ว เป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่จะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเข้ามาร่วมกระบวนการด้วย โดยการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น เช่น มีการเตรียมวาระการประชุมที่แน่นอน ชัดเจนก่อนการประชุมทุกครั้ง สามารถบริหารการประชุมได้อย่างดี ไม่มีการออกนอกประเด็น บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถยินดีให้เวลาในการปรึกษาหารือและร่วมดำเนินงานไปด้วยกันจนงานสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างดี รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนการดำเนินงานด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นสามารถติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลา เพื่อแลกเปลี่ยน ซักถาม และตรวจสอบความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึกกับคนอื่นก่อนเสมอ ส่วนผู้บริหารระดับสูงสามารถเพิ่มระดับความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานได้ด้วยการเพิ่มความถี่ในการให้กำลังใจ ให้การสนับสนุน ส่งเสริม ทบทวนความคิดของบุคลากรให้หนักแน่นขึ้น รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจทุกครั้ง รวมทั้งจะต้องสังเกตและอ่านความรู้สึกของบุคลากรที่แสดงออกทางหน้าตาอารมณ์และพฤติกรรมด้วย

3. **ความร่วมมือและการเปิดโอกาสทางการติดต่อสื่อสาร** (Collaboration and Open communication) หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนคือ มีเจตนาในความร่วมมืออย่างแท้จริง และการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น โดยการอภิปรายร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับในประเด็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อร่วมกันออกแบบแนวทางการผลิตผลงานที่สอดคล้องกับแผนต่างๆ โดยความร่วมมือที่เกิดขึ้นจะเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากมุมมองในระดับมหภาค (เช่น ระดับมหาวิทยาลัย) สู่การปฏิบัติในหน่วยย่อย (เช่น ระดับคณะ) โดยที่ทุกระดับต้องร่วมกันคิด วางแผน และหาแนวทางปฏิบัติ มิใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้คิดและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตาม ความร่วมมือมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ (Dowling, Powell, & Glendinning. 2004; National Network for Collaboration Framework. 1995) คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process Factors) และองค์ประกอบด้านบริบท (Context Factors) ซึ่งองค์ประกอบด้านกระบวนการมุ่งเน้นเกี่ยวกับทักษะเฉพาะด้าน กิจกรรม และส่วนประกอบที่จำเป็นในการพัฒนาความร่วมมือให้ยั่งยืน เช่น พฤติกรรมมนุษย์ ความเป็นผู้นำ การสื่อสาร การประเมิน การตัดสินใจ และการ

มีส่วนร่วม (Ellen. 2008; Mattessich et al. 2001) ส่วนองค์ประกอบด้านบริบท (หรือองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม) เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมที่จำเป็นในการนำพาองค์กรให้สามารถสร้างความร่วมมือได้ (National Network for Collaboration Framework. 1995) ตัวอย่างองค์ประกอบด้านบริบท ได้แก่ สังคมเมือง คุณลักษณะของชุมชน อิทธิพลของชุมชน แนวโน้มทางการเมือง นโยบายของสังคม และทรัพยากรภายนอก เป็นต้น นอกจากนี้ แมทเทสิช และคณะ (Mattessich & et al. 2001) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดความร่วมมือ 6 กลุ่ม ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อม (Environment) (2) ทรัพยากร (Resources) (3) สมาชิกภาพ (Membership) (4) จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Mutual purpose) (5) การสื่อสาร (Communication) และ (6) กระบวนการและโครงสร้าง (Process and structure)

4. **การเปลี่ยนแปลง และความยืดหยุ่น** (Change and Flexibility) การเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนเกิดความสำเร็จ แต่หากผู้ประสงค์เป็นสมาชิกในหุ้นส่วนในการดำเนินงานเกิดความท้อแท้ จนเป็นผลให้ความเป็นหุ้นส่วนไม่สัมฤทธิ์ผลนั้น อาจเกิดเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแบบพลิกหน้ามือเป็นหลังมือ ทำให้ผู้มีส่วนร่วมปรับตัวได้ยาก อีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว แต่ยังขาดปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ เช่น ความยืดหยุ่นในระบบราชการ ที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ยุ่งยาก หลายขั้นตอน ทำให้ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่ากำหนด ดังนั้น หากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้เกิดช่วงเวลาในการปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้น และลดขั้นตอนในการดำเนินงานให้แบบเบ็ดเสร็จภายในองค์กรก็จะช่วยให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น

5. **การจัดการด้านเงินทุน การให้รางวัล และการยอมรับและเห็นคุณค่า** (Financial management, Reward, and Recognition) ผลการวิจัยจำนวนมากที่เสนอว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้ความเป็นหุ้นส่วนในการร่วมดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผลคือ ขาดเงินทุนสนับสนุน เช่น ปัญหาและอุปสรรคจากผลการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก (วิษณุ ทรัพย์สมบัติ,. 2554) ได้รับเงินสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากการปฏิรูปบางประเด็นต้องใช้งบประมาณสูง เช่น การพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ความสามารถของครู เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบการตอบแทนยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร เช่น การตอบแทนครูที่สามารถดำเนินการวิจัยจนได้รับวิทยฐานะ ในขณะที่ยังมีครูอีกจำนวนมากที่มีความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นอย่างแท้จริง แต่ครูเหล่านั้นขาดความรู้ ความสามารถในการวิจัย จึงทำให้ขาดโอกาสในการได้รับผลตอบแทน เป็นต้น

บทสรุป

ความเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินงานระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องเปิดใจ และให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ความสำเร็จของการร่วมมือรวมพลังเกิดจากการที่ทุกฝ่ายมี วิสัยทัศน์ (Vision) มีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Establishing Trust) มีการพัฒนาแผนการปฏิรูปร่วมกัน (Developing a Reform Plan) มีการร่วมสะท้อนความคิด (Reflecting) ร่วมตัดสินใจ (Adjusting) และร่วมปรับปรุงระบบสู่ความสำเร็จ หากบุคลากรทุกระดับสามารถเปิดใจ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ โดยจัดสรรบทบาทหน้าที่ตามความเหมาะสม วางเป้าหมายร่วมกัน วางแผนการดำเนินงานร่วมกัน และให้บุคลากรมีส่วนในทุกกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ก็จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานทุกประการ

เอกสารอ้างอิง

จุฑาทิพย์ สร้วงสุวรรณ. (2548). **การพัฒนาตัวบ่งชี้และโมเดลสาเหตุและผลของการร่วมมือรวมพลังของครูสถานศึกษาประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพย์ฆัมพร เกษโกมล. (2545). **การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษาพยาบาลตามแนวคิดการประเมินแบบร่วมมือรวมพลัง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต (วัดและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิษณุ ทรัพย์สมบัติ และคณะ. (2554). **แนวทางและผลการขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก: บทเรียนจากหน่วยปฏิบัติระดับเขตพื้นที่การศึกษา**. ทุนสนับสนุนการวิจัยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

Carlson, P. (2001). A Grassroots Approach to Educational Partnerships. **The Journal Magazine**. 29(3): 83-87.

Dowling, B., Powell, M., & Glendinning, C. (2004). Conceptualising successful partnerships. **Social & Health Care in the Community**. 12(4): 309-317.

Dragoon, A. (2004). Collaboration. **The CIO Service Center**. 15 (Nov.) 12-14.

Edens, K., Shirley, J., Toner, T. (2001), "Sustaining a professional development school partnership: hearing the voices, heeding the voices", **The Journal of the Association of Teacher Educators**, 23(2): pp.27-32.

Ellen L. J. Perrault, (2008). **Community-University Interorganizational Collaboration: A Case Study of the Important Factors for Success**. A thesis degree of doctor of Philosophy, The faculty of social work, University of Alberta.

Essex, N. (2001), Effective school partnerships, a key to educational renewal and instructional improvement, **Education**, Vol. 121 No.4, pp.732-6.

Gardner, D. B. (2004). **Ten lessons in collaboration**. Retrieved December 22, 2011, from http://www.medscape.com/ viewarticle/ 499266_print

Greene, P., Tichenor, M. (1999), Partnerships on a collaborative continuum, **Contemporary Education**, 70(4): 13-19.

Henry.A.P, Bott B.P., Marty E.B. (2002). School/University partnerships: a viable model. **The International Journal of Educational Management**. 16(7): 319 325.

Imperial, M. T. (2004). *Collaboration and performance management in network settings: lessons from three watershed Governance efforts*. Retrieved December 5, 2011, from http://www.businessgovernment.org/pdfs/ Imperial _Report.pdf

Jenkins, D. (2001). Characteristics of enduring partnerships, **Proceedings of the Mid-Western Educational Research Association**, Chicago, IL, .

Mattessich, P., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). **Collaboration: What makes it work** (2nd ed.). Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.

National Network for Collaboration Framework (1995) **Collaboration framework—addressing community capacity**. Retrieved September 27, 2003 from http://crs.uvm.edu/nnco/collab/framework.html

Peel, H., Walker, B. (1995), "The teacher's role in site-based management", **Kappa Delta Pi** 32(1): 2-5.

Schultheiss, D. E. (2005). University-urban school collaboration in school counseling. Retrieved Available from: April 10, 2012, from http://findarticles.com/p/articles/mi_m0KOC/is_4_8/ai_n13698353/pg_11

Terry, P. (1999), "School principals; school administrators", **Thrust for Educational Leadership**, 29(1): 28-32.

Wilcox, D. (2002). **Partnership**. Retrieved January, 24, 2012 from www.partnerships.org.uk/pguide/pships.htm.