

ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ผู้เขียน ว่าที่ พันตรี สุรเดช รอดจินดา

การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทุกด้าน เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาประเทศ ดังนั้น รัฐจึงมีหน้าที่ดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการ โดยมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัด และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560 : 14) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดความมุ่งหมายการจัดการศึกษาไว้เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการไปยังสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) โดยมุ่งหวังให้สถานศึกษาจัดการศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มีจุดหมายอยู่ที่การผลิตผู้เรียนให้มีความรู้ จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด

ผลจากการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาไทยถูกมองว่าล้าหลังและล้มเหลวเสมอมา โดยกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุขเปิดเผยเมื่อเดือนกรกฎาคม 2554 เด็กไทยมีเซาว์ปัญญา 98.59 ซึ่งต่ำกว่าเซาว์ปัญญาทั่วโลกที่ระดับ 100 และจากการจัดอันดับตามรายงานของ World Economic Forum ปี พ.ศ. 2555-2556 ระบุว่า ประเทศไทยมีอันดับคุณภาพการศึกษาเป็นลำดับสุดท้ายในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ได้รับการจัดอันดับ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557) ตลอดจนผลการทดสอบทั้งในระดับชาติและระดับสากลที่บ่งชี้ถึงความล้มเหลวในผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา และมีได้เป็นไปตามหลักการและเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เท่าที่ควร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญของคุณภาพการศึกษา จึงได้กำหนดนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นโดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กรและเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา ซึ่งเครือข่ายสถานศึกษาในแต่ละเครือข่ายสถานศึกษาจะประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน มีการสนับสนุนให้เกิดพลังแห่งการช่วยเหลือกันได้ภายใต้การบริหารเครือข่ายด้วยการใช้ความร่วมมือทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เครือข่ายความร่วมมือ และยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (พิสิฐ เทพไกรวัล, 2554 : 3) ด้วยเหตุผลความจำเป็นด้านงบประมาณและความต่อเนื่องของการดำเนินงาน จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณภายใต้แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง โดยเน้นการพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายบนพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญ คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน และการ

สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งครู สื่อ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี มีการกำหนดสถานศึกษาศูนย์แม่ข่ายในการบริหารจัดการและพัฒนาการเรียนรู้อื่นเพื่อเพิ่มโอกาสให้นักเรียนได้เข้าถึงบริการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามความพยายามของการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้แนวคิดเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในทางปฏิบัติ พบว่า บางเครือข่ายไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจากประสบปัญหาในการบริหารเครือข่ายสถานศึกษาหลายด้าน เช่น ขอบข่ายและภารกิจงานเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการไม่ชัดเจน บุคลากรขาดภาวะผู้นำของแกนนำเครือข่าย ผู้ประสานงานเครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายขาดความร่วมมือ ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสถานศึกษา มีการแข่งขันทักษะทางวิชาการทำให้เกิดการช่วยเหลือทางด้านวิชาการน้อย (เพิ่มศักดิ์ บัวรักษ์, 2559)

ดังนั้น สถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ในการให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน จะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมขอบข่ายงานวิชาการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ได้แก่ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวกอง หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 : 1) ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาจึงเป็นความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นโดยสมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือทำกิจกรรมร่วมกันในด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การประเมินผลและการเทียบโอน การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยที่สมาชิกในเครือข่ายยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนเอง สตาร์กี้ (Starkey, 1997 : 125) ผลจากความร่วมมือของสถานศึกษาในเครือข่ายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านเจตคติ ด้านความสำคัญ และด้านโครงสร้างองค์กร สกอตต์ และ จัฟฟี (Scott and Jaffe, 1991) จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคอนเนตทิคัต ซึ่งประกอบไปด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเซี่ยงไฮ้ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน ซึ่งมีสภาพภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่ภูเขาสูงชัน มีความกันดารเป็นส่วนใหญ่ มีความยากลำบากในการเดินทางทั้งครูและนักเรียน จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ จะต้องมิตกษะต่าง ๆ ที่จำเป็นตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีภาวะผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย และด้านการสื่อสาร

1. การมีภาวะผู้นำ

ผู้นำ เป็นบุคคลที่สำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย เพราะผู้นำมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แม็ค ฟาแลนด์ (McFarland, 1979 : 214 - 215) ส่วนเสน่ห์ จุ้ยโต (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ แบบยึดกฎระเบียบ แบบบงการ แบบจงใจ และแบบมีส่วนร่วม พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก ได้แก่ แบบบิดามารดาปกครองบุตร แบบใช้เล่ห์กล และแบบผู้เชี่ยวชาญ สุดท้ายพิจารณาจากผลงานของผู้นำ ได้แก่ แบบมีประสิทธิภาพมาก และแบบที่มีประสิทธิภาพน้อย

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายจะอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำด้านวิชาการในการพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพและต่อเนื่องเป็นระบบ การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ภาพอนาคตขององค์การที่สมาชิกทุกคนในองค์การต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้มองเห็นจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และภาระหน้าที่ขององค์การ เป็นสิ่งแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีและต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ครูในโรงเรียนได้เข้าใจอย่างชัดเจน สามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่ นโยบาย แผนงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านวิชาการของสถานศึกษาจะต้องให้บุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกเข้ามาร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอนจึงจะทำให้เกิดการยอมรับและร่วมมือในการทำงาน ล็อกและคณะ (Locke et al. 1991 : 53 - 54) เสนอวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้ สถานศึกษาต้องรวบรวมข้อมูลจากผู้ประสบการณด้วยการพูดคุยหรือการรับฟังความคิดเห็น นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของสถานศึกษาทั้งในอดีต ปัจจุบันเพื่อนำไปสู่มุมมองในอนาคต โดยเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยเพื่อให้เกิดการยอมรับ ธรอมป์สัน (Thompson, 1990) ต่อจากนั้นต้องนำเอาความคิดที่เป็นวิสัยทัศน์ออกมาเป็นคำพูดหรือภาษาเขียนให้ชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของตนโดยให้มีแนวความคิดเขียนออกมาเป็นคำสำคัญ ๆ แล้วใช้วิธีการเชื่อมโยงความคิดที่เรียกว่า แผนที่ความคิดที่มุ่งมั่นให้เกิดเป็นจินตนาการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำวิสัยทัศน์ออกเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจและโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นคล้อยตามและให้การสนับสนุน ยูคัล (Yukl 1989 : 222) ก่อนที่จะนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือของทุกฝ่าย สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการประเมินผลเพื่อตรวจสอบวิสัยทัศน์ว่ามีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสถานศึกษาหรือไม่ ยังมีส่วนใดที่ควรปรับเปลี่ยนให้มีความถูกต้องเหมาะสม ควรมีการดำเนินการเป็นระยะๆ

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ชี้แนวทางหรือนำเสนอวิสัยทัศน์ให้แก่ครูในสถานศึกษา โดยการจัดประชุมหรือเสวนากลุ่มเพื่อช่วยกันสรุปเป็นวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการในอนาคต ร่วมกัน มีการวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน การจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัด และประเมินผลผู้เรียน การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา และการสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกัน

3. การมีส่วนร่วมของสมาชิก

การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีความจำเป็นสำหรับเครือข่าย ถ้าสมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนจะให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมที่มี “คุณภาพ” นั้นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องมีอำนาจและการควบคุมอย่างแท้จริง ในอันที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บังเกิดผลขึ้นมา มิใช่เพียงแต่เข้าไปมีส่วนร่วมเฉย ๆ วิลเลียม เออวิน (William Erwin, 1976) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเองเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันกับสมาชิก ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญของสมาชิกแก้ไข ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามการปฏิบัติงานขององค์การและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ส่วนจอห์น และอัฟฮอฟ (John & Uphoff, 1980) ได้แบ่งชนิดของการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าควรทำอะไร การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคมหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายจึงต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเครือข่าย ประกอบด้วยครูและบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะงานด้านวิชาการในลักษณะเครือข่ายร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริง การวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

4. การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ทรัพยากรเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการโดยเฉพาะด้านวิชาการ เพราะตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนของเครือข่ายดำเนินไปได้โดยราบรื่นและทรัพยากรจะมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการกิจของเครือข่ายทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยทั่วไปอาจแบ่งทรัพยากรตามแนวคิดที่เรียกว่า “ 4 Ms” ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ซึ่ง

ทรัพยากรเหล่านี้จะช่วยให้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนของนักเรียนให้มีคุณภาพและได้ผลตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษามีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา การบริหารทรัพยากรจึงต้องอาศัยหลักการสำคัญ ได้แก่ หลักความเป็นธรรม หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักความพอเพียง หลักการกระจายอำนาจ หลักเสรีภาพ และหลักการปฏิบัติได้จริง

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าด้วยการการสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นเครือข่ายในการใช้ครู บุคลากรร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้ประโยชน์/ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้งบประมาณร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อ วัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การสร้างแบบแบบทดสอบวัดและประเมินผล ผู้เรียนร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การให้ครูและบุคลากรทำวิจัยร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การใช้ทรัพยากรร่วมกันในการนิเทศการเรียนการสอน และการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน มีความหมายครอบคลุมกิจกรรม ที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน 2 ลักษณะคือ “การวัดผล ” และ “การประเมินผล” กิลฟอร์ด (Guilford, 1954: 4) ได้นิยามว่า การวัดผลเป็นการจัดค่าตัวเลขให้แก่วัตถุหรือเหตุการณ์ โดยมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน แอ็บเปิล (Ebel, 1965: 3) ได้นิยามว่า การวัดผลเป็นกระบวนการกำหนดจำนวนให้กับสมาชิกของสิ่งของหรือบุคคล ส่วน Smith & Adams (2005: 20) ได้นิยามว่า การวัดผลเป็นการรวบรวมข้อมูลขอความ หรือข่าวสารอย่างมีระบบ กรอนลัน (Gronlund & Linn, 1990: 5) ได้นิยามว่า การวัดผลเป็นกระบวนการให้คำอธิบายที่เป็นตัวเลขตามระดับที่แตกต่างกันแก่คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ส่วนการประเมินผลนั้น นักการศึกษาหลายท่านให้ความหมาย ดังนี้ กิลฟอร์ด (Guilford (1954: 5) ได้นิยามว่า การประเมินผลเป็นการตัดสินคุณค่าของการกระทำ ส่วน กูด (Good, 1959: 307) ได้กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการในการตัดสินความสำคัญของปรากฏการณ์อย่างหนึ่งกับปรากฏการณ์อีกอย่างหนึ่ง โดยใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ออลคิน (Aikin, 1969) กล่าวถึงการประเมินผลว่า เป็นกระบวนการบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย การวางแผน การดำเนินการ และผลกระทบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของโครงการ ครอนบัก (Cronbach,1970) ให้ความหมายการประเมินผลว่าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลนั้นเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ขณะที่ กรีน (Green (1970: 15) ให้ความหมายการประเมินผลว่า เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าข้อมูลที่ได้อาจการวัดอย่างมีระบบ และกรอนลัน และลินน์ (Gronlund & Linn (1990: 5-6) ได้นิยามการประเมินผลว่า เป็นการตัดสินค่าของผลที่ได้โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เวอร์ทีน และแซนเดอร์ (Worthen & Sander,1987, p.19) ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นการพิจารณาคุณค่าของสิ่ง ๆ หนึ่ง ประกอบด้วย การจัดหาสารสนเทศ

เพื่อตัดสินคุณค่าของแผนงาน ผลผลิต กระบวนการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการพิจารณาศักยภาพของทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการจึงต้องสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดความสามารถนักเรียนด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย การสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน การสร้างแบบประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน และการสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

6. การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

สมาชิกเครือข่ายมีความสำคัญที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำเครือข่ายจะต้องมีหน้าที่เลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายให้สามารถปฏิบัติหน้าที่งานด้านวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบ โดยการประชุมสัมมนา การฟังบรรยาย การอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ กิลเล่และเอ็กแลนด์ (Gilley & Eggland, 1989) กล่าวว่าการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้น การพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ขณะที่ ชูเด็น และเชอร์แมน (Chruden & Sheman, 1986, p. 11) ให้ความหมายการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษา ผูกอบรมบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรซึ่งการพัฒนานั้นคือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ ส่วนมอนดี้ และโนว์ (Mondy & Noe, 1996, p. 54) ให้ความหมายการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายว่าเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและกล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายสามารถทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การสัมมนา การบรรยาย การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฐมนิเทศบุคลากร

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายจะต้องพัฒนาสมาชิกเครือข่ายมีการอบรมเทคนิค วิธีการ นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาผู้เรียน การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาผู้เรียน การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลผู้เรียน การอบรมพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี การสัมมนา ร่วมกันเกี่ยวกับการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการสัมมนา ร่วมกันเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

7. การสื่อสาร

การสื่อสาร มีความสำคัญสำหรับเครือข่ายความร่วมมือ เพราะในการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนทั้งผู้นำและสมาชิกเครือข่ายต้องมีการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตลอดเวลา งานที่มอบหมายให้ทำถึงจะประสบความสำเร็จ งานด้านการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้

อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนมีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ การสื่อสารยังช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผลของการสื่อสารเกิดจากองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารที่ประกอบไปด้วยผู้ส่งสารทำการส่งข่าวสารโดยผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังผู้รับสาร และเมื่อผู้รับสารได้รับสารนั้นแล้วย่อมเกิดปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น โดยสิ่งที่เกิดขึ้นนี้อาจเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิด อารมณ์ รวมไปถึงความรู้ ความเข้าใจและพฤติกรรมของผู้รับสารนั้นด้วย การเปลี่ยนแปลงจากผลของการสื่อสาร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงความรู้ การเปลี่ยนทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งได้ตามหลักเกณฑ์ความดีและไม่ดีของผลที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าผลของการสื่อสารในครั้งนั้น ๆ ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคคลหรือเป็นผลที่ทำให้ผู้ส่งสารบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งใจหรือไม่ ทั้งผลทางบวก ซึ่งเป็นผลของการสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารที่ตั้งไว้และก่อให้เกิดผลดีต่อบุคคล และผลทางลบ เป็นผลของการสื่อสารที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารได้คาดหมายไว้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดผลไม่ดีต่อบุคคลอีกด้วย วรูม (Vroom, 1964) ได้กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจต่อสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้เพราะทั้งสองคำนี้หมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้นหากผู้รับสารมีทัศนคติในด้านบวกก็จะแสดงให้เห็นความพึงพอใจในสิ่งนั้น และในทัศนคติด้านลบก็จะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจเช่นกัน ส่วน วินเซนต์ โนแลนด์ (2533) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการติดต่อสื่อสาร คือ การสร้างอารมณ์และความรู้สึกพึงพอใจเพราะจะทำให้ข่าวสารนั้นไหลออกไปอย่างราบรื่นในทางกลับกันถ้าความสัมพันธ์ไม่ดีเพราะขาดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารข่าวสารก็จะถูกชะงักลง

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการจึงต้องมีความรู้ทักษะในการสื่อสารโดยผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ออนไลน์ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในเรื่องหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากการศึกษาองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน พบว่า มีระดับการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากในทุกด้าน อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการและทำหน้าที่สอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน นั้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีลักษณะภูมิศาสตร์ที่คล้ายกัน เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ด้านที่ปฏิบัติงานระดับมากได้แก่ ด้านการมีภาวะผู้นำ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำเครือข่ายทางวิชาการได้จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษในการทำงานประสานงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานวิชาการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ แม็ค ฟาแลนด์ (McFarland, 1979 : 214 - 215) ที่กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 27-28) ที่กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ผู้นำและมีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่นในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วนด้านการสื่อสาร มีการปฏิบัติงานในระดับน้อย อาจเป็นเพราะ โดยสภาพข้อเท็จจริงก่อนวันที่ 1 มกราคม 2561 ทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่งได้ใช้อินเทอร์เน็ตของกระทรวงศึกษาโดยใช้บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ต MOENet ซึ่งมีความเร็วต่ำ

และพื้นที่บริการค่อนข้างจำกัดไม่สามารถให้บริการในสภาพพื้นที่ภูเขาสูงชัน พื้นที่ห่างไกลทุรกันดารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานเครือข่ายด้านวิชาการ ซึ่งต่อมารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งใช้ระบบ Uninet ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2561 เป็นต้นไป (หนังสือ ที่ ศธ 04005/ว1206 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2560) เรื่อง แนวทางในการดำเนินงานตามนโยบายการใช้อินเทอร์เน็ตของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นระบบความเร็วสูง ทั้งนี้ ถ้าทางสถานศึกษาสามารถเปลี่ยน Router เป็นรุ่นที่มีประสิทธิภาพสูงจะสามารถเพิ่มความเร็วจาก 100 Mbps ได้ถึง 1 Gigbyte ซึ่งจะทำให้ทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน สามารถใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนการสอนได้คล่องตัว รวดเร็ว ครอบคลุมทุกพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการนั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์ความรู้และศิลปะในการบริหารเครือข่ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีระบบการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรในเครือข่ายสามารถทำงานและนักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ การติดตามและการประเมินผลนักเรียน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล การสร้างเครือข่ายร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมในสมาคมเครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง มีทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ทักษะด้านคุณภาพ โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ต้องเป็นผู้นำและเป็นผู้สนับสนุนการทำงาน ความสามารถด้านการแก้ปัญหา การนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมมาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาในเครือข่าย มีการศึกษารายละเอียดของเหตุการณ์ต่าง ๆ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของเครือข่ายของโรงเรียนเป็นหลัก

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553).
- เพิ่มศักดิ์ บัรวัช. (2559). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาดัชนีวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ราชกิจจานุเบกษา (2560) เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก ลงวันที่ 6 เมษายน 2560 กรุงเทพมหานคร สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี,
- วินเซนต์ โนแลนด. (2533). เข้าใจสื่อสารเข้าใจตรงกัน. แปลโดย กริช สีสอนธ์. กรุงเทพมหานคร: เอช เอช การพิมพ์, 2533.

- เสนห์ จัยโต (2552) **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่** โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพฯ. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). คู่มือการบริหารโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหาร รูปแบบนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- Alkin, Marvin C. 1969. **Evaluation Theory Development**. Los Angeles : U.S.A.
- Arnstein, Sherry R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. **Journal of the American Planning Association**, 35, (4), pp. 216-224.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1986). *Personnel Management*. Cincinnati: South-Western.
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980). Participations place in rural development: Seeking clarity through specificity. New York: World Developments
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Test* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Ebel, R. L. 1965. **Measuring Educational Achievement**. New Jersey, Englewood Cliffs: prentice-Hall
- Erwin William. (1976). *Political Participation*. New York: University of Buffalo Press.
- Gilley, J. W. and Eggland, S. A . 1989. **Principles of Human Resource Development**. New York: Addison-Wesley
- Good, Carter V. 1959. **Dictionary of Education**. 2nd ed. New York : McGraw - Hill Book Company.
- Green, J.A.1970. **Introduction to Measurement and Evaluation**. New York: Dodd Mesd.
- Gronlund, NorgmanE. and Robertl. Linn. 1990. Measurement and Evalvation in Teaching. 6 th ed. Singapore : Macmillan Publishing Compangssive.
- Guilford, J.P.. 1954. Psychometric Methods. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administrators*. New York : Macmillan.
- Locke, E. A. et al. (1991). The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully. New York : Lexington Books.
- McFarland. 1979. **Management : Foundation & Practices. 5th ed**. New York : Macmillan Publishing Inc.
- Mondy, R. W. & Noe, R. W. (1996). *Human Resqurce Management*. New York: Prentice Hall.
- Scott, C.D., & Jaffe, D.T. (1991). **Empowerment: Building a committed workforce**. California: Kogan Page.
- Smith, Adam. (2005). The Wealth of Nations. Electronic Classics Series : The Pennsylvania State University.
- Starkey, P. A. 1997. Networking for Development. IFRTD (The International Forum For Rural Transport and Development).
- Thompson, Steven K. (1990).Adaptive Cluster Sampling. **The American Statistical Association**,85(412), pp. 1,050 – 1,059.

Vroom, H Victor. 1964. *Work and Motivation*. Now York : Wiley and Sons Inc.

Worthen, B. R. & Sanders, J. R. (1987). *Educational Evaluation: Alternative Approaches
And Practical Guideline*. New York: Longman Inc.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2 th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.