

การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ในภาคเหนือตอนบน

ว่าที่พันตรี สุรเดช รอดจินดา



คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Development of an Academic Collaborative Networks Administration Model  
between Schools under Primary Education Service Area Offices  
in the Upper Northern Region**

**Acting Major Suradet Rotchinda**



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Doctor of Philosophy  
School of Educational Studies  
Sukhothai Thammathirat Open University


2017

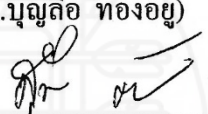


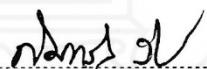
<b>หัวข้อคุณิพนธ์</b>	การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคเหนือตอนบน
<b>ชื่อและนามสกุล</b>	ว่าที่พันตรีสุรเดช รอดจินดา
<b>วิชาเอก</b>	บริหารการศึกษา
<b>สาขาวิชา</b>	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ 3. อาจารย์ ดร.พีระ รัตนวิจิตร


คุณิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาเอก เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2561

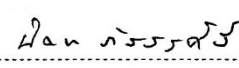
คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

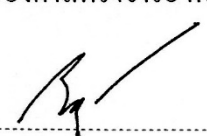
  
 ..... ประธานกรรมการ  
 (อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่)

  
 ..... กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์)

  
 ..... กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ)

  
 ..... กรรมการ  
 (อาจารย์ ดร.พีระ รัตนวิจิตร)

  
 ..... กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ)

  
 ..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วิชย์)

**ชื่อคุณิพนธ์** การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคเหนือตอนบน

**ผู้วิจัย** ว่าที่พันตรี สุรเดช รอดจินดา รหัสนักศึกษา 4542300076

**ปริญญา** ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันศิริจางวงศ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล  
จิตวรรรณา (3) อาจารย์ ดร.พีระ รัตนวิจิตร ปีการศึกษา 2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนบน และ2) ประเมินรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือตอนบน มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 20 คน ใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบองค์ประกอบเชิงสำรวจของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้วยการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 401 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 ประเมินคุณภาพของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอนดังนี้ (1.1) การวางแผนการสร้างเครือข่าย ได้แก่ การระบุเป้าหมาย การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน (1.2) การจัดองค์กรเครือข่ายความร่วมมือ (1.3) การดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา และการนิเทศการศึกษา และ (1.4) การประเมินผลเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือ ส่วนองค์ประกอบของ เครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ (ก) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ข) การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (ค)การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (ง) การมีส่วนร่วมของสมาชิก (จ) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย (ฉ) การสื่อสาร (ช) การวัดและประเมินผล และ(ซ) การวิจัยคุณภาพการศึกษา และ (2) ผลประเมินคุณภาพของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ที่จะนำไปปฏิบัติ

**คำสำคัญ** การบริหาร เครือข่ายความร่วมมือ วิชาการ ประถมศึกษา

**Dissertation title:** Development of an Academic Collaborative Networks Administration Model between Schools under Primary Education Service Area Offices in the Upper Northern Region

**Researcher:** Acting Major Suradet Rotchinda; **ID:** 4542300076;

**Degree:** Doctor of Philosophy (Educational Administration);

**Dissertation advisors:** (1) Dr. Suttiwan Tuntirojanawong, Associate Professor; (2) Dr. Somthawin Wichitwanna, Associate Professor; (3) Dr. Phira Rattanawichit;

**Academic year:** 2017

### Abstract

The objectives of this research were (1) to develop an academic collaborative networks administration model between schools under Primary Education Service Area Offices in the Upper Northern Region; and (2) to evaluate the developed academic collaborative networks administration model between schools under Primary Education Service Area Offices in the Upper Northern Region.

The research process comprised two stages: The first stage was the development of an academic collaborative networks administration model between schools under Primary Education Service Area Offices in the Upper Northern Region. This stage consisted of three steps as follows: The first step was the drafting of the academic collaborative networks administration model between schools. The second step was the verification of the drafted academic collaborative networks administration model between schools by experts. Data were collected by interviewing 20 experts. The research instrument was a structured interview form. Data were analyzed with content analysis. The third step was a survey to verify the components of the developed academic collaborative networks administration model between schools under Primary Education Service Area Offices in the Upper Northern Region. Data were collected from 401 school directors, school associate directors, and academic section heads of the schools. The employed data collecting instrument was a 5-scale rating questionnaire, with reliability coefficient of .98. Data were analyzed using the percentage, mean, standard deviation, and survey component analysis. The second stage was the quality evaluation of the developed model by 15 experts who participated in a focus group discussion. The data were analyzed with content analysis.

Research results were as follows: (1) the developed academic collaborative networks administration model between schools under Primary Education Service Area Offices in the Upper Northern Region was composed of four following steps of administrative process: (1.1) the planning for constructing the networks which consisted of the identification of goals, and the construction of mutual obligation; (1.2) the setting up of the organization for academic collaborative networks; (1.3) the operation of the organization for academic collaborative networks which consisted of curriculum development; learning process development; media, innovations and educational technology development; and educational supervision; and (1.4) the evaluation of the academic collaborative networks which was the operation evaluation of the academic collaborative networks; meanwhile, the components of the academic collaborative networks were the following: (a) having the common vision, (b) the support for sharing resources, (c) having academic leadership, (d) participation of network members, (e) development of network members, (f) communications, (g) measurement and evaluation, and (h) educational quality research; and (2) regarding evaluation results of the developed academic collaborative networks administration model, the experts had opinions that the developed model was appropriate, feasible, and useful upon implementation.

**Keywords:** Administration, Collaborative Network, Academic, Primary Education

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันติรจนาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ อาจารย์ ดร.พีระ รัตนวิจิตร รวมทั้ง อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่ ประธานคณะกรรมการสอบคุณุณิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา ภัสสรศิริ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งทำให้การดำเนินงานวิจัยประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความร่วมมือให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการสัมภาษณ์ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจแก้ไข และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือ ผู้อำนวยการ สถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือกรอกข้อมูลและส่งแบบสอบถามเพื่อการ วิจัย ทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ทุกประการ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณ คุณสมพร คุณพีรเดช คุณพงศธร รอดจินดา ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนทุนทรัพย์ ในการวิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอด

ท้ายที่สุด ขอประ โยชน์อันพึงจะได้รับจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอบแต่บุพการี ประกอบด้วย คุณพ่อแ้ คุณแม่ประเสริฐ รอดจินดา คุณครู-อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วน ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุรเดช รอดจินดา

กรกฎาคม 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร .....	13
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ .....	15
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ .....	45
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา .....	53
การศึกษาเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติ .....	116
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	132
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	138
ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ ตอนบน .....	138
ระยะที่ 2 ประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน .....	142

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	144
ระยะที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ ตอนบน .....	144
ระยะที่ 2 ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน .....	170
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	216
สรุปการวิจัย .....	216
อภิปรายผล .....	219
ข้อเสนอแนะ .....	225
บรรณานุกรม .....	227
ภาคผนวก .....	246
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	247
ข แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม .....	255
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย .....	267
ง รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บข้อมูลการวิจัย .....	274
จ ตารางวิเคราะห์ข้อมูล .....	290
ฉ ตารางการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....	294
ประวัติผู้วิจัย .....	320



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมพลังการทำงาน ..... 27
ตารางที่ 2.2	การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ..... 44
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ..... 152
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมและรายด้าน ..... 153
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ..... 154
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ..... 155
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการมีภาวะผู้นำ ..... 155
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ..... 158

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย .....	159
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการสื่อสาร .....	160
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการวัดและประเมินผล .....	161
ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ EFA (Exploratory Factor Analysis) ของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน .....	162
ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ (Correlations) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน .....	166
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ (Correlations) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน .....	167
ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ (Correlations) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน .....	168

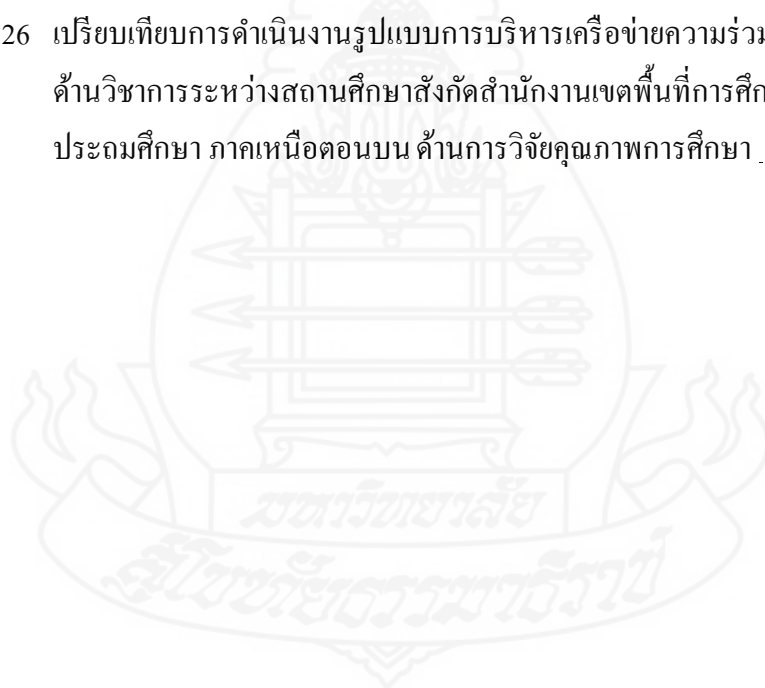


## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวนองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน .....	169
ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีภาวะผู้นำ .....	196
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน รูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ .....	197
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	198
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์ .....	200
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก .....	201
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก .....	202
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ....	203
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ....	205

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวัดและประเมินผล .....	205
ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย .....	207
ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสื่อสาร .....	208
ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษา .....	210



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน .....	7
ภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังตามทัศนของ Scott and Jaffe .....	28
ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ .....	51
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	56
ภาพที่ 2.4 แสดงวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ Braun .....	86
ภาพที่ 4.1 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน.....	146
ภาพที่ 4.2 แสดงรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน.....	171
ภาพที่ 4.3 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการมีภาวะผู้นำ.....	175
ภาพที่ 4.4 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	177
ภาพที่ 4.5 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก.....	180
ภาพที่ 4.6 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากร.....	183
ภาพที่ 4.7 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการวัดผลและประเมินผล.....	186
ภาพที่ 4.8 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย.....	189
ภาพที่ 4.9 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร.....	192
ภาพที่ 4.10 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษา.....	192

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นรากฐานหลักของการพัฒนา รัฐจึงมีหน้าที่ต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการ โดยมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัด และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560, น. 14) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดความมุ่งหมายการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่ การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การผลิตผู้เรียนให้มีความรู้ จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนด

ผลจากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาจนถึงปัจจุบันพบว่า แนวโน้มการเข้าสู่กระบวนการศึกษาของเด็กไทยดีขึ้น พร้อมกับอัตราการออกกลางคันของระบบการศึกษาลดน้อยลง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558) แต่การจัดการศึกษาไทยถูกมองว่าล่าช้าและล้มเหลวเสมอมา โดยกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุขเปิดเผยเมื่อเดือนกรกฎาคม 2554 เด็กไทยมีเซาว์ปัญญา 98.59 ซึ่งต่ำกว่าเซาว์ปัญญาทั้งโลกที่ระดับ 100 และจากการจัดอันดับตามรายงานของ World Economic Forum ปี พ.ศ.

2555-2556 ระบุว่า ประเทศไทยมีอันดับคุณภาพการศึกษาเป็นลำดับสุดท้ายในกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ได้รับการจัดอันดับ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557) ตลอดจนผลการทดสอบทั้งในระดับชาติและระดับสากลที่บ่งชี้ถึงความล้มเหลวในผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา และมีได้เป็นไปตามหลักการและเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เท่าที่ควร

นอกจากนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษารอบที่ 3 (พ.ศ.2554-2558) พบว่า ผลการประเมินของสถานศึกษาระดับปฐมวัยทั้งหมด 6,066 แห่ง ได้รับการรับรอง 5,558 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 97.05 ไม่ได้ได้รับการรับรอง 179 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.95 ส่วนผลการประเมินของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 7,042 แห่ง ได้รับการรับรอง 2,119 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 30.09 นอกจากนั้น ผลการประเมินสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ 5 คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ คิดเป็นร้อยละ 53.14 ส่วนผลการประเมินสถานศึกษาระดับปฐมวัยจำแนกตามขนาดและระดับคุณภาพ พบว่า สถานศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานมีเพียง 2 ขนาด คือ ขนาดเล็กและขนาดกลาง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556) จากผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ (National Test) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน คิดเป็นร้อยละ 45.1 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศทุกด้าน ส่วนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) ของนักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษาปี 2560 จำนวน 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยของทุกกลุ่มสาระอยู่ระหว่าง 32.73 - 45.29 ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยของทุกกลุ่มสาระอยู่ระหว่าง 26.55-48.77 (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2560)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญของคุณภาพการศึกษา จึงได้กำหนดนโยบายสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นเน้นการทำงานแบบบูรณาการให้มีเครือข่ายการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น.1) โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านการจัดองค์กรและเครือข่ายระหว่างสถานศึกษา ซึ่งเครือข่ายสถานศึกษาในแต่ละเครือข่ายสถานศึกษาจะประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน มีการสนับสนุนให้เกิดพลังแห่งการช่วยเหลือกันได้ภายใต้การบริหารเครือข่ายด้วยการใช้ความร่วมมือทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกำหนดเป็นเป้าหมายและยุทธศาสตร์เครือข่ายความร่วมมือ และ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (พิสิฐ เทพไกรวัล, 2554, น. 3) แต่อย่างไรก็ตามความพยายามของกรรขระดับคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้แนวคิดเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในทางปฏิบัติพบว่า บางเครือข่ายไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจากประสบปัญหาในการบริหารเครือข่ายสถานศึกษาหลายด้าน เช่น ขอบข่ายและภารกิจงานเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการไม่ชัดเจน บุคลากรขาดภาวะผู้นำของแกนนำเครือข่าย ผู้ประสานงานเครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายขาดความร่วมมือ ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสถานศึกษา มีการแข่งขันทักษะทางวิชาการทำให้เกิดการช่วยเหลือทางด้านวิชาการน้อย (เพิ่มศักดิ์ บัวรัถย์, 2559)

สถานศึกษามีหน้าที่ คือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น งานวิชาการจึงเป็นหัวใจและงานหลักของสถานศึกษาที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556, น. 1) ขณะที่ Smith, Edward W. and others, (1971, p. 170) ให้ความเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่าเป็นการบริหารการศึกษาต้องรับผิดชอบ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับการบริหารงานบริหารวิชาการร้อยละ 40 สำหรับกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายงานด้านวิชาการประกอบด้วย การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั ว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556, น. 1) ในขณะที่ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา เป็นความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น ซึ่งเป็นไปโดยสมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือทำกิจกรรมร่วมกันในด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การประเมินผลและการเทียบโอน การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยที่สมาชิกในเครือข่ายยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนเอง



(Starkey, 1997, p. 125) ซึ่งผลจากการร่วมมือของสถานศึกษาในเครือข่ายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านเจตคติ ด้านความสำคัญ และด้าน โครงสร้างองค์การ (Scott and Jaffe, 1991) ขณะที่ Wilson, (1993) และ Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., and Cox, E.O., (1998) ให้ความเห็นว่า การเสริมสร้างพลังควรเริ่มที่การเสริมสร้างภายในตนเองของบุคคลก่อน ทั้งนี้ เพราะคนที่มีพลังในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่นได้ ส่วน Clutterbuck and Kernaghan, (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคลากร ทีมงาน และองค์กร โดยภาพรวม นอกจากนั้นการที่สถานศึกษาเล็งเห็นผลประโยชน์ของสถานศึกษาเองที่จะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งเหตุผลหลักที่ทำให้สถานศึกษาในเครือข่ายให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ จะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย (Storer, 1996) รวมทั้งผู้นำเครือข่ายต้องเสริมพลังเครือข่ายการทำงานด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาทีมงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและองค์กร (Kinlaw, 1995) พลังการทำงานสามารถเกิดได้กับผู้ปฏิบัติการ ระดับบุคคล กลุ่มบุคคล เป็นสิ่งที่จะปรากฏให้ผู้อื่นรับรู้ได้ซึ่งจะอยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน ในระดับบุคคลจะทำให้มีความรู้สึกลึกซึ้งที่สามารถกระทำสิ่งที่แตกต่างอย่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน รักสามัคคี เชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้างความตื่นตัวในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรที่มีพลังจะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงานมีคุณธรรม ความรับผิดชอบ ฟังพอใจในการหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่สู่เป้าหมาย การเสริมสร้างพลังในการทำงานไม่ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจ แต่เป็นการกระจายอำนาจ กระจายผลประโยชน์แก่ทุกคนทุกฝ่าย (French and Bell, 1999); (Nahavandi and Malekzadeh, 1999); (Weightman, 1999) ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน (Blasé and Blasé, 1994); (Dalton, et al., 2001); (Haksever, et al., 2000); (Lefrancois, 2000); (McShance and Glinow, 2000); (Owens, 1999); (Robbins and Coulter, 1999); (Sullivan, 1998) มีการพัฒนาทีมงาน การเสริมสร้างพลังของทีมงานจะส่งผลกระทบยาวในด้านความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ สมาชิกทีมงานจะหล่อหลอมความคิดไปในแนวเดียวกัน ทีมงานมีอิสระในการปกครองตนเอง และกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (Gordon, 1999)

จากผลการวิจัยของเพิ่มศักดิ์ บัณฑิต (2559) ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 3) การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 4) การติดตามและประเมินผล ด้านขอบข่ายและภารกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผล 4) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและการวิจัย 5) การสนับสนุนพัฒนาแหล่งเรียนรู้และวิทยากร 6) การนิเทศการศึกษา 7) การพัฒนาระบบการประกันประสิทธิภาพวิชาการ

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน มีสถานศึกษาในสังกัดประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวน 2,991 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น. 1) เป็นโรงเรียนควบรวมและอยู่ระหว่างดำเนินการยุบ จำนวน 63 แห่ง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาจริง จำนวน 2,928 แห่ง สภาพภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่ภูเขาสูงชัน มีความกันดารเป็นส่วนใหญ่ จึงมีความยากลำบากในการเดินทางทั้งครูและนักเรียน ลักษณะดังกล่าวจึงมีความแตกต่างไปจากภูมิภาคอื่นของประเทศ รวมทั้งสถานศึกษาส่วนใหญ่มีขนาดเล็กที่มีผู้เรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา โดยเปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 แล้วแต่กรณี ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดไว้ว่า ผู้เรียนมีจำนวน 20 คน สามารถกำหนดอัตรากำลังครูได้หนึ่งคน หากมีเศษเกินสามารถเพิ่มครูได้อีก 1 คน เช่น ในสถานศึกษามีผู้เรียน 20 คน กำหนดอัตราครูผู้สอนได้ 1 คน ถ้าหากมีผู้เรียนตั้งแต่ 21 - 39 คน สามารถกำหนดอัตรากำลังครูเพิ่มได้อีก 1 คน รวมเป็น 2 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รวมบุคลากรในสถานศึกษานี้ทั้งสิ้น 3 คน จากเกณฑ์ที่กล่าวแล้วจึงทำให้สถานศึกษามีความยากลำบากในการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะงานด้านวิชาการให้มีคุณภาพได้

ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยสถานศึกษาในเครือข่ายสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการให้สามารถดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป



## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

2.2 เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยสังเคราะห์รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาโดยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายความร่วมมือจาก พิสิฐ เทพไกรวัล, (2554) ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การวัดและประเมินผล พัชรินทร์ จันทาพูน, (2555) ได้แก่ การบริหารทรัพยากรร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสื่อสาร การประเมินผล เพิ่มศักดิ์ บัวรักษ์, (2559) ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย และการวัดและประเมินผล กัทรวรรณ นิลแก้วบวรวิชญ์, (2559) ได้แก่ การสื่อสาร Dufour and Eaker, (1998) ได้แก่ การทำงานร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาแผนและการประเมินผล Lawson, (2003) ได้แก่ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมของสมาชิก มหาวิทยาลัยอุดมศึกษา รัฐ Sandiego State University's College of Education, (2003, p. 63) Visscher and Witziers, (2004) ได้แก่ การทำงานร่วมกัน Saunders, Goldenberg, and Gallimore, (2009) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย Sigurdardottir, (2010) ได้แก่ การทำงานร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การมีแกนนำ/ผู้นำร่วม และการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย แสดงดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

**4.1 ขอบเขตด้านประชากร** ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2,928 คน และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 2,928 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น. 1) ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน

**4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา** รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ศึกษาเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และการวัดและประเมินผล

#### 4.3 ตัวแปรที่ศึกษา

**4.3.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และการวัดและประเมินผล

**4.3.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลการประเมินรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

#### 4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ปี พ.ศ. 2560

#### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**5.1 รูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

**5.2 เครือข่ายความร่วมมือ** หมายถึง การเชื่อมโยงของบุคคล หน่วยงาน/องค์กรเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครือข่ายสถานศึกษา และสถานศึกษา

**5.3 การบริหารด้านวิชาการ** หมายถึง กระบวนการบริหารงานตามขอบข่ายด้านวิชาการของสถานศึกษาครอบคลุมงาน ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการนิเทศการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ ด้านการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

**5.4 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ** หมายถึง โครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสถานศึกษาที่ตกลงร่วมกับกลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์กรในการประสานเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และ การวัดและประเมินผล

**5.5 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการในอนาคตร่วมกันได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการนิเทศการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ ด้านการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

**5.6 การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน** หมายถึง การสนับสนุนทรัพยากรการศึกษาประกอบด้วย การจัดทำแผนงานของสถานศึกษาเพื่อให้ทราบว่าการทำกิจกรรมอะไร การกำหนดทรัพยากรและรวบรวมความต้องการทรัพยากร การจำแนกหมวดหมู่ความต้องการทรัพยากร การแสวงหาทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากร การใช้ทรัพยากร การควบคุมการใช้ทรัพยากร การประเมินการใช้ทรัพยากร

**5.7 การมีภาวะผู้นำ** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**5.8 การมีส่วนร่วมของสมาชิก** หมายถึง การที่สมาชิกเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่ การวางแผนการบริหารเครือข่าย การจัดโครงสร้างเครือข่าย การดำเนินงานการบริหารเครือข่าย การประเมินผลการ

ดำเนินงานเครือข่าย โดยสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าร่วมกิจกรรม และได้รับผลประโยชน์จากกิจกรรม

**5.9 การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย** หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกเครือข่ายเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลด้านวิชาการ ทั้ง 7 ด้าน โดยการสัมมนา การบรรยาย การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฐมนิเทศบุคลากร เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

**5.10 การสื่อสาร** หมายถึง การส่งและรับข้อมูลด้านวิชาการทั้ง 7 ด้าน โดยการติดต่อสื่อสารด้วยหนังสือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การระดมสมอง การบรรยาย การอภิปราย การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการลงมือปฏิบัติ

**5.11 การวัดและประเมินผล** หมายถึง การที่สมาชิกเครือข่ายร่วมกันดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย การสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดความสามารถผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย การสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน การสร้างแบบประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน การสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

**5.12 สมาชิกเครือข่าย** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

**5.13 เครือข่ายสถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินงานด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาในเครือข่าย

**5.14 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ทำหน้าที่เป็นประธานเครือข่ายด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาของเครือข่ายสถานศึกษา

**5.15 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา หรือระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับในสถานศึกษาเดียวกัน ในเขตตรวจราชการ 15 และ 16 ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน

**5.16 คุณภาพรูปแบบ** หมายถึง รูปแบบบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ครอบคลุมความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของรูปแบบ

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 สถานศึกษานำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ภาคเหนือตอนบน

6.2 สถานศึกษานำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการสื่อสารของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

6.3 สถานศึกษานำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

6.4 สถานศึกษานำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

6.5 สถานศึกษานำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 แนวคิด หลักการทฤษฎีการบริหาร
2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 3.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 3.4 การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ
  - 3.5 กระบวนการพัฒนารูปแบบ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา
  - 4.1 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.2 การบริหารงานด้านวิชาการในสถานศึกษา
  - 4.3 องค์ประกอบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา
5. การศึกษาเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติ
  - 5.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ
  - 5.2 การสนทนากลุ่ม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

### 1.1 ความหมายการบริหาร ได้มีผู้นิยามการบริหารไว้ดังนี้

การบริหาร (Administration) หมายถึง กระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ (Rebore, Ronald, 2001) ส่วน Wayne K.Hoy and Cecil G. Miskel, (2005, p. 299) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร และ Rebore, Ronald, (2001) กล่าวว่า การบริหารงานสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานด้านการสนับสนุนการบริการ

ดังนั้น การบริหาร หมายถึง การใช้กระบวนการและเทคนิคทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านงบประมาณ การบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล และการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 1.2 แนวคิด หลักการทฤษฎีการบริหาร

การบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใด มีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตาม ต่างก็มีความเชื่อว่า ทฤษฎีหรือหลักการทางการบริหารมีความจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องศึกษาเรียนรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประเภทขององค์กรนั้น ๆ แม้ว่าองค์กรทุกประเภทจะมีองค์ประกอบที่เหมือน ๆ กันก็ตาม แต่ก็มีความแตกต่างกันในส่วนของทรัพยากร บุคลากร และเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความแตกต่างไปจากองค์กรอื่น มีเป้าหมายเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องศึกษาทฤษฎี หลักการ และแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการบริหารองค์กรมากขึ้น Sears, (1950) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา ต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร 5 ขั้นตอน เรียกย่อ ๆ ว่า PODCC โดยมีกระบวนการบริหาร ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า 2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน 3) การอำนวยการ (Directing) เป็นการพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน 4) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงาน 5) การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับ Tead, (1935) ได้เสนอว่า การบริหารงานนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องดำเนินการในกระบวนการที่เรียกว่ากระบวนการบริหาร มี 9 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน 2) จัดทำแผนงาน 3) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารฝ่ายต่าง ๆ ทุกคน 4) มอบงานและมอบ



อำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนชัดเจน 5) ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน 6) ปฏิบัติการตามความจำเป็นเพื่อปริมาณและคุณภาพ 7) มีการประสานงานกันทุกหน่วยงาน 8) ดำเนินการบำรุงขวัญให้กำลังใจกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 9) เตรียมวางแผนงานในอนาคต ขณะที่ Gulick and Urwick, (1973) ได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ เรียกว่า POSDCORB โดยมีกระบวนการบริหาร ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 2) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานบังคับบัญชาและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหาการพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลการทำงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พ้นจากงาน 4) การอำนวยการ (Direction) หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และ การควบคุมการปฏิบัติการ 5) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 6) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน 7) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน ส่วน Gregg, (1957) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการศึกษา มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) Decision Making คือ การตัดสินใจเพื่อกำหนดการ 2) Planning คือ การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว 3) Organizing คือ การจัดองค์กร 4) Communicating คือ การติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) Influencing คือ การจูงใจให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ 6) Coordinating คือ การประสานงาน 7) Evaluating คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

ดังนั้น แนวคิด หลักการทฤษฎีการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานในองค์กรนั้น ๆ

## 2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ

ทฤษฎีและแนวคิดการสร้างเครือข่าย เป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานเชิงพัฒนาที่สร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรให้ทำงานพึ่งพิงซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะแข่งขันกัน ทฤษฎีและแนวคิดที่อธิบายการสร้างเครือข่ายการทำงาน ได้แก่ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งอธิบายได้ว่า การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน เหตุผลหลักที่ทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นโดยสมัครใจ คือ แต่ละฝ่ายมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย และแนวคิดการรวมพลัง (Synergy) ได้อธิบายถึง เป็นกรณีก้ำกั้วในลักษณะที่มากกว่า  $1+1=2$  แต่ต้องเป็น  $1+1>2$  หมายความว่า การรวมพลังกันทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือเข้มแข็งมากกว่าการที่แต่ละองค์กรจะทำงานอย่างโดดเดี่ยว (โชติวุฒินันต์ดา, 2552)

ดังนั้น ทฤษฎีเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขต การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจเป็นรูปธรรมหรือไม่ก็ได้ ซึ่งการเชื่อมโยงระหว่างกันที่เป็นรูปธรรมของเครือข่ายมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) เครือข่ายการแลกเปลี่ยน 2) เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และ 3) เครือข่ายความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน ส่วนเครือข่ายที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอนอาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคนกลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีโครงสร้างบังคับให้ใครทำอะไรได้ แต่ละคนหรือกลุ่มองค์กรต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้เท่ากัน รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมของเครือข่ายจึงมีความซับซ้อนกว่ากลุ่มหรือองค์กรมาก

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ

#### 2.1.1 ความหมายของอำนาจ

Marquis and Huston, (2000) ให้ความหมายของอำนาจว่า เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลสั่งการและใช้บุคคลอื่นได้ Catalano, (1996); Rue and Byars, (2000) ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งที่ต้องการหรือความสามารถที่จะทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดขึ้น Schermerhorn, Jr., Hunt and Osborn, (2000) ได้ยอมรับจากงานวิจัยว่าเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีฐานอำนาจของผู้บริหาร Schermerhorn, Jr., (1999) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีฐานอำนาจรองรับอำนาจอาจมาจากแหล่งที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ที่ครองอยู่ (Position Power) หรือมาจากความสามารถบุคลิกลักษณะเฉพาะตน (Personal Power) ซึ่งมีที่มาจากแหล่งอำนาจดังนี้

1. อำนาจจากกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร อำนาจนี้จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จะไม่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและความสามารถในการดำรงตำแหน่ง

2. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่ถือเกณฑ์ความสามารถที่จะให้รางวัล เป็นการเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์เชิงบวกที่มีต่อบุคคลอื่น (Dessler, 1998) เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส การจัดฝึกอบรมพิเศษ การมอบหมายงานพิเศษให้ทำ การกล่าวคำยกย่องชมเชย

3. อำนาจจากการลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจของบุคคลที่เกิดจากความสามารถในการลงโทษผู้อื่น (Schermerhorn, Jr., 1999) เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกกลัวหลีกเลี่ยงไม่ได้จนต้องปฏิบัติตามเพื่อไปสู่เป้าหมาย เช่น ลดตำแหน่ง ลดเงินเดือน ตัดเงินเดือนหรือไล่ออก

4. อำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะทำใ้บุคคลอื่นยอมรับนับถือและต้องการเลียนแบบ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเหมือนที่ผู้นำปฏิบัติ

5. อำนาจจากการมีข้อมูลข่าวสาร (Information Power) บุคคลจะเกิดอำนาจเมื่อมีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล เหตุการณ์หรือความจริงต่าง ๆ สามารถทำให้ทำนายพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ตามแนวคิดของการบริหารงานการมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนมากกว่าจะสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ และมีอำนาจในการต่อรองมากกว่า

6. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นความสามารถที่จะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นเนื่องจากมีความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน (Schermerhorn, Jr., 1999) โดยแสดงใ้บุคคลอื่นเห็นว่ามีความรู้และมีความสามารถเป็นที่ประจักษ์และยอมรับ อำนาจจะได้มาจากการทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถในการแนะนำช่วยเหลือ ผลักดัน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป้าหมาย

ดังนั้น อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่พัฒนาให้เกิดขึ้นในบุคคล ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ดีย่อมที่จะพยายามพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคลให้มีอำนาจ และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็จะพัฒนาผู้ร่วมงานใ้ใช้ศักยภาพตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยกระบวนการที่ทำให้บุคคลพัฒนาพลังอำนาจขึ้นมาได้ เรียกว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

### 2.1.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและรู้ถึงประสิทธิภาพ (Chandler, 1992) เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับและชื่นชม (Recognizing) การส่งเสริม (Promoting) การพัฒนาและเสริมสร้างของบุคคล (Enhancing people's abilities) (Kinlaw, 1995) ทำให้บุคคลเกิดความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง แก้ไขปัญหาของตนเอง เป็นการสร้างแรงกระตุ้นหรือเพิ่มแรงจูงใจของบุคคลเพื่อให้เกิดเชื่อมั่นจากความรู้สึภายในของผู้ปฏิบัติงานและรับรู้ในความสามารถนั้น ๆ (Conger and Kanungo, 1988) มีโอกาสเลือกที่จะตัดสินใจ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้อย่างอิสระและรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Thomus and Velhouse, 1990) และสามารถควบคุมและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Laschinger, Finegan, Shamain and Wilk, 2001)

ดังนั้น การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การปฏิบัติของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการสร้างแรงกระตุ้น เสริมแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นรับรู้ความสามารถและศักยภาพของตนเอง สามารถควบคุมและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.3 ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจของผู้บริหารในยุคปัจจุบันในการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร พัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพคน ตลอดจนเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสังคมที่เน้นการพัฒนามนุษย์ แนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับได้แก่ แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kanter, (1979) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Conger and Kanungo, (1988) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Tracy, (1990) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Tebbit, (1993) ซึ่งจะได้อธิบายแนวคิดดังนี้

#### 1) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของแคนเตอร์

การวิจัยของ Kanter, (1979) แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งจะต้องถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงอำนาจและโอกาสได้ อำนาจในที่นี้ หมายถึง การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และโอกาสในที่นี้ หมายถึง การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ทำ

ให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

### โครงสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของเคนเตอร์ ประกอบด้วยดังนี้

1. การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง กระบวนการหรือผลลัพธ์จากการที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยใช้อำนาจซึ่งได้รับมาจากองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการนั้นได้มาจากการทำงานที่ทำทนาย งานที่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ งานที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการ เป็นอำนาจที่มาจากความใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญในองค์กร พันธมิตรทางการเมือง ผู้สนับสนุน ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการประกอบด้วย

1.1 ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารนั้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

1.2 ด้านการช่วยเหลือสนับสนุน (Support) หมายถึง การให้การยอมรับในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำและให้การเห็นชอบ รวมถึงการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โอกาสตัดสินใจ การให้โอกาสในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การยอมรับความผิดพลาด การแสดงความพึงพอใจในการทำงาน และชื่นชมเมื่องานประสบความสำเร็จ ซึ่งการช่วยเหลือสนับสนุนที่ได้รับนี้ทั้งจากร่างกายและแรงใจของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

1.3 ด้านทรัพยากร (Resources) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานและการที่หัวหน้าให้การสนับสนุนทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ มีบุคลากรที่เพียงพอ สนับสนุนงบประมาณในการปฏิบัติงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

2. ด้านโอกาส (Opportunity) หมายถึง การให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งโอกาสการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และให้การยอมรับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกตนเองมีคุณค่าซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ

นอกจากนั้น Kanter, (1979) ยังกล่าวถึง ภาวะไร้อำนาจ (Powerless) ว่าเป็นภาวะที่บุคคลขาดซึ่งสิ่งที่ให้การสนับสนุน ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรและโอกาส ที่สามารถให้



บุคคลมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรและปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะไร้อำนาจ (Powerlessness) ในองค์กร ได้แก่ การที่มีกฎระเบียบมากเกินไป ขาดความยืดหยุ่น ลักษณะงานที่ซ้ำซากจำเจและเป็นงานประจำมากเกินไป การให้รางวัลที่ไม่เหมาะสม มีความต้องการตัดสินใจมาก งานที่มีการควบคุมสูง มีปฏิสัมพันธ์กับงานในระดับต่ำ ไม่มีการกระจายอำนาจ โอกาสในความก้าวหน้ามีน้อยมาก

## 2) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นันโก

การเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นันโก เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ เป็นแนวทางที่สามารถเสริมสร้างให้แก่บุคคลได้โดยเป็นการสร้างแรงกระตุ้นหรือเพิ่มแรงจูงใจจากความรู้สึกภายในของบุคลากรเกี่ยวกับการรับรู้และความเชื่อในความสามารถแห่งตน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของตนเอง (Conger and Kanungo, 1988) โดยเน้นกระบวนการเพิ่มความรู้สึกของความสามารถในตนเองระหว่างสมาชิกในองค์กรตลอดจนการแสดงถึงภาวะไร้อำนาจและการทำให้หลุดพ้นจากภาวะไร้อำนาจ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจอยู่ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กร องค์กรที่มีกระบวนการหลายขั้นตอน ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและจำกัดระบบการสร้างเครือข่าย การกระจายอำนาจในองค์กรสูง มีภาวะการแข่งขันสูงและเสี่ยงภัย 2) ปัจจัยด้านการนิเทศ ติดตามงาน เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานมากเกินไป การลงโทษเมื่อผิดพลาด กระทำโดยขาดเหตุผล 3) ปัจจัยด้านการให้รางวัล เช่น ค่าตอบแทนต่ำ ระบบการให้รางวัลที่ไม่ยุติธรรม การตอบแทนไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ การปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ 4) ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น ขาดความชัดเจนในบทบาท ขาดอำนาจหน้าที่และการสร้างสรรค์งานที่เหมาะสม ขาดการฝึกอบรมและสนับสนุนด้านเทคนิค มีข้อจำกัดของการมีส่วนร่วม การพบปะและการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ขาดแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสม มีการกำหนดงานประจำปี กฎระเบียบและแนวปฏิบัติในการร่วมงานกับผู้อื่นว่า

ขั้นตอนที่ 2 การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการ เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกในศักยภาพของตนเอง ได้แก่ 1) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินงาน ร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม การทำงานมีลักษณะพึ่งพาอาศัยกัน 2) สร้างเป้าหมายงาน เป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ทำลาย เป็นที่ยอมรับ ชัดเจนและเป็นไปได้ 3) สร้างระบบเสริมแรง เป็นส่วนสำคัญ

ในการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารที่จะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการมีความเหมาะสมมากขึ้น 4) จัดระบบงานที่ท้าทาย เป็นการปรับระบบงานโดยเพิ่มโอกาสในการทำงาน เพิ่มความรับผิดชอบ ให้อิสระในการดูแลและกำหนดแผนงาน และเปิดโอกาสให้เรียนรู้เพื่อหาประสบการณ์ใหม่ 5) ทำตัวเป็นแบบอย่าง เป็นกระบวนการที่กระทำบทบาทหรือสาธิตเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมที่คาดหวังโดยใช้ทักษะการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การสื่อสาร และพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมจะสามารถทำให้เกิดความร่วมมือและเกิดพฤติกรรมเสริมสร้างพลังอำนาจได้

ขั้นตอนที่ 3 การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ความสามารถของตน การเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติจะต้องดูแลข้อมูลข่าวสารถึงบุคลากรเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนโดยตรง ซึ่งระบุได้ 4 แหล่ง (Bandura, 1986; cited in Conger and Kanungo, 1988) ได้แก่ 1) การส่งเสริมเพื่อเพิ่มความสามารถแก่บุคลากร (Enactive Attainment) หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารจากประสบการณ์ความเชี่ยวชาญโดยตรงที่สัมพันธ์กับงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อนหรือได้รับความรับผิดชอบในงานมากขึ้นทำให้มีโอกาสที่จะทดสอบความสามารถของตนในงานของเขา เริ่มต้นจากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยเพิ่มงานที่มีความซับซ้อนและความรับผิดชอบตลอดจนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้มาซึ่งทักษะใหม่จะทำให้รู้สึกว่ามีความสามารถและได้รับพลังอำนาจเพิ่มขึ้น 2) ส่งเสริมบุคลากรให้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious Experience) โดยการสังเกต ใช้ความรู้สึกร่วมในประสบการณ์ระหว่างการฝึกงาน ได้เห็นแบบอย่างในการทำงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของหัวหน้า ในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากรบ่อย ๆ จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าตนเองก็ทำได้เช่นกัน 3) การใช้คำพูดจูงใจ โน้มน้าวให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ (Verbal Persuasion) โดยให้กำลังใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยใช้คำพูดโน้มน้าวจะทำให้เกิดการรับรู้ความสามารถ ความคาดหวังที่เข้มแข็ง เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ผลลัพธ์จากการโน้มน้าวที่ทำให้เกิดความคาดหวังในการรับรู้ความสามารถจะไม่เข้มแข็งเท่าการได้รับการพัฒนาจากความสำเร็จของบุคคลอื่น 4) การใช้การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์เป็นผลลัพธ์จากความเครียด ความกลัว ความวิตกกังวล ความเก็บกดทั้งในงานและที่ไม่ใช่งาน จะทำให้ความคาดหวังในการรับรู้ความสามารถแห่งตนต่ำ ซึ่งต้องใช้เทคนิคและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยดูแลระดับประคองอารมณ์ สนับสนุนให้ความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างบุคลากรในหน่วยงานจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความสามารถเพิ่มขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 ผลของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความแข็งแกร่ง มีความพยายามเกิดความคาดหวัง และมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

ขั้นตอนที่ 5 การนำไปสู่พฤติกรรมที่มีประสิทธิผล ความพยายามและความคาดหวังในความสามารถของตนเอง จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

#### กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของคองเกอร์และคาร์นิก มีดังนี้

1. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) จากการศึกษางานวิจัยพบว่า การบริหารงานที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร โดยยึดหลักเหตุและหลักการตามระบอบประชาธิปไตยจะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานก่อให้เกิดความกลมเกลียวสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงานหรือทีมงาน และมีประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม (Lewin and Stringer, 1968) ดังนั้น องค์กรยุคใหม่จะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งมีหลักการ ดังนี้ 1.1) ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินงาน ร่วมตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน 1.2) เน้นการบริหารให้ความสำคัญกับคนและเน้นการทำงานแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีม 1.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะผู้ร่วมงานพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

2. สร้างเป้าหมายงาน (Goal setting) เป้าหมาย หมายถึง จุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติเป็นความหวังหรือแรงผลักดันที่มีระยะเวลา เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตที่องค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น การสร้างเป้าหมายงานเป็นการออกแบบในอนาคตหรือสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน เป้าหมายควรจะเด่นชัด มีความเฉพาะเจาะจงและเป็นไปได้ (Lancaster, 1999) โดยทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย ระบุว่า บุคคลจะทำงานได้ดีขึ้นถ้าเขายอมรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (Pierce, Gardner and Dunham, 2002) การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้นเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยให้บุคคลากรตระหนักและเห็นคุณค่าเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ

หลักการสร้างเป้าหมายงาน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายต้องเจาะจงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่าปกติ 2) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยมองเห็นภาพของความจริงและความตั้งใจเป้าหมายที่ยากขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติที่สูงขึ้นกว่าธรรมดา 3) กำหนดเป้าหมายที่ยอมรับและผูกพันโดยบุคคลากรจะทำงานหนักเพื่อเป้าหมายที่เขายอมรับและเชื่อถือทำให้แรงต่อต้านลดลง 4) การกำหนดเป้าหมายต้องชัดเจนเพื่อให้เกิดความคาดหวังว่าเป้าหมายจะต้องสำเร็จในครั้งแรก 5) ให้รางวัลเมื่อบรรลุเป้าหมาย โดยให้รางวัลสำหรับงานที่บุคคลากรพยายามที่จะทำไม่



เฉพาะงานที่สำเร็จเท่านั้น และการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (Certo, 2000) การกำหนดเป้าหมายมีกระบวนการประกอบด้วย ค่านิยมของบุคลากร, ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานการณ์นั้น, ตั้งเป้าหมายที่เป็นแบบเดียวกันใช้การมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานและทำงานให้ดีที่สุด, คุณลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วยความยาก ความเฉพาะเจาะจง การยอมรับและความผูกพันต่อเป้าหมาย, ผลที่ตามมาคือการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และรางวัล (Pierce, Gardner and Dunham, 2002) การกำหนดเป้าหมายถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากรและองค์กรมีการตื่นตัว มีการติดตามงาน การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายถือว่าการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสนับสนุนแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความสามารถและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและตระหนักในคุณค่าของตนเอง

### 3. จั ด ระ บ บ เส ริ ม แ ร ง (Contingent/Competence Based Reward)

กระบวนการเสริมแรง คือ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลจากการกระทำอย่างต่อเนื่องและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นบ่อยๆ (Desimone, Werner and Harris, 2002) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอใจโดย Skinner, (1972) นักจิตวิทยาให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการประยุกต์ใช้ผลของความสำเร็กลงไปควบคุมพฤติกรรม โดยเป็นการควบคุมอย่างต่อเนื่อง เน้นย้ำแรงจูงใจเป็นพื้นฐานในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Rue and Byars, 2000) ซึ่งมี กลยุทธ์การเสริมแรง 4 ประเภท

3.1 การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) เป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร เป็นวิธีการที่จะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการดำรงอยู่และมีความเหมาะสมมากขึ้นกระทำโดยให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกหลังจากได้กระทำการใด ๆ เสร็จสิ้นลง เช่น การได้รับการยอมรับชื่นชม การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัล มีแนวทางดังนี้ 1) ระบุพฤติกรรมที่ปรารถนาในการทำงานให้ชัดเจน 2) คงไว้ซึ่งการประเมินเพื่อให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเมื่อจัดสรรการยอมรับให้ 3) ติดตามกฎของการเสริมแรงที่เป็นปัจจุบันและมีความเป็นไปได้ (Schermerhorn, Jr., 1999)

3.2 การเสริมแรงด้านลบ (Negative Reinforcement) เป็นการเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมหรือเป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจเนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น บุคลากรจะทำงานให้เสร็จตามกำหนดเพราะไม่ต้องการถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิว่าทำงานล่าช้า

3.3 การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผลที่ตามมาด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากได้รับผลลัพธ์ที่ไม่พอใจ แม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรม

ของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีการส่วนตัวเข้ามาแทน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน ลดอำนาจหน้าที่

3.4 การหยุดพฤติกรรมบางอย่าง (Extinction) หมายถึง การลดความถี่ของพฤติกรรมโดยหลีกเลี่ยงไม่ให้กระทำหรือเพิกเฉยไม่แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา (Bateman and Scott, 1999) เป็นการเลิกให้รางวัลเพื่อจูงใจในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดการเสริมแรงบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการกระทำ เช่น ผู้บังคับบัญชาต้องการให้บุคลากรทำงานล่วงเวลาน้อยลงและทำงานในเวลาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอาจใช้วิธีการเลิกขอบุคลากรที่ทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด วิธีนี้จะกระตุ้นไม่ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง

4. สร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back System) การให้ข้อมูลย้อนกลับคือ กระบวนการบอกกล่าวกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับสิ่งที่บุคลากรได้พูดหรือกระทำไปแล้วว่าเป็นอย่างไร (Schermerhorn, Jr., 1999) เป็นข้อมูลสื่อสารที่บุคลากรได้รับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Mondy, 2002) สื่อสารให้ทราบถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานโดยการสังเกตติดตามและให้ความสนใจในการปฏิบัติงาน (Desimone, Werner and Harris, 2002) เป็นเครื่องมือชี้วัดการเปลี่ยนแปลงบุคคลแต่ละคนหรือองค์กรที่เกิดขึ้นจากผลของการติดต่อสื่อสาร โดยมีแนวปฏิบัติในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนี้ 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องเป็นความจริงและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจระหว่างผู้ให้และผู้รับ 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องแน่ใจว่าเป็นการให้แบบเฉพาะเจาะจงโดยเลือกตัวอย่างที่ใหม่ที่ดีและชัดเจนเพื่อชี้จุดที่ต้องการบอก 3) เวลาในการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องเป็นเวลาที่ได้รับตั้งใจและยอมรับได้ 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมีเหตุผล ฟังขึ้น และมีข้อจำกัดที่ผู้รับคาดว่าจะทำตามสิ่งนั้นได้ 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการกระทำเพียงเล็กน้อยซึ่งไม่มากเกินไปกว่าที่ผู้รับจะถือว่าเป็นเรื่องเฉพาะหรือพิเศษ

5. จัดระบบงานที่ท้าทาย คือ กระบวนการของการกระตุ้นจิตใจให้เข้าสู่สถานการณ์งานนั้นๆ (Certo, 2000) เป็นการปรับระบบงานโดยเพิ่มโอกาสในการทำงาน เพิ่มความรับผิดชอบตลอดจนทำให้งานนั้นเป็นที่สนใจ เป็นที่ท้าทายโดยอนุญาตให้บุคลากรวางแผนในการทำงานด้วยตนเองแทนการควบคุม (Dessler, 1998) เป็นการเพิ่มงานโดยการวางแผนและควบคุมด้วยตนเองในแนวคิด (Pierce, Gardner and Dunham, 2002) ปรับโครงสร้างรายละเอียดและระดับความรับผิดชอบของงานใหม่เพื่อเพิ่มความท้าทาย เพิ่มความตั้งใจและความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงาน (Mondy, Noe and Premeaux, 2002) โดยมีแนวทาง ดังนี้ 1) เพิ่มความต้องการงานโดยเพิ่มระดับความยากและความรับผิดชอบงาน 2) เพิ่มความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้อำนาจหน้าที่และ

ควบคุมตนเองในขณะที่ผู้บังคับบัญชายังคงรับผิดชอบงานอยู่ 3) ให้อิสระในการดูแลและกำหนดแผนงาน 4) เปิดโอกาสให้เรียนรู้เพื่อหาประสบการณ์งานใหม่

6. ทำตัวเป็นแบบอย่าง หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลแสดงหรือสาธิตบทบาทหรือการกระทำเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมที่บุคลากรคาดหวัง (Schermerhorn, Jr., 1999) ทักษะที่ใช้ ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) การสื่อสาร (Communication) พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

### 3) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทอร์ซี

เทอร์ซี มีแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร ดังนี้

1) การมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) โดยต้องระบุความรับผิดชอบให้ชัดเจนภายในขอบเขตงานนั้น ๆ 2) การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation) โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันคืออำนาจหน้าที่ควรเท่าเทียมกับความรับผิดชอบ 3) การฝึกอบรมพัฒนา (Training and Development) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน 4) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน (Standard of authority) โดยเกณฑ์มาตรฐานของงานต้องคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติ 5) การให้ความรู้และข้อมูล (Knowledge and Information) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้นำความรู้และข้อมูลที่จำเป็นมาประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) ของตนตามที่ผู้บริหารมองเห็น เพื่อจะได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 7) การให้ความไว้วางใจ (Trust) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกอิสระในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความตั้งใจและปฏิบัติงานให้ดีที่สุด 8) การยอมรับและชื่นชม (Recognition) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง (Self Esteem) และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 9) การยอมรับความล้มเหลว (Permission to Fail) การปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงต้องใช้ทักษะหลายด้าน หรือเป็นประสบการณ์แรกของผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ และหากผู้ปฏิบัติกระทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องยอมรับและให้อภัยแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยถือว่าข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนของการเรียนรู้ และ 10) ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความมีศักดิ์ศรีและให้การนับถือพวกเขา

### 4) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของแทบบิน

การเสริมสร้างพลังอำนาจของแทบบิน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ มีการกำหนดวิธีการขึ้นมาใหม่หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมแต่คงไว้ซึ่งค่านิยมต่อความสำเร็จขององค์กร 2) การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเชื่อในความสามารถ

ขององค์กร แนวคิดและพฤติกรรมของบุคลากร โดยเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์กรมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) ปรับปรุงและกำหนดรูปแบบขององค์กร ผู้บริหารสูงสุดต้องมีคณะทำงานเป็นทีมงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศและเชี่ยวชาญในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่องานที่ได้รับมอบหมาย 4) จากการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติ เป็นผลให้องค์กรสามารถทบทวนหรือวางแผนในการกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท ภาระเบี่ยง ระบบงาน ตลอดจนการบริหารจัดการและดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 5) การเปลี่ยนแปลงเรื่องความเชื่อความคิดหรือการกระทำอันเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ถือเป็นเริ่มต้นของการเสริมพลังอำนาจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพัน

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

Scott and Jaffe, (1991) กล่าวว่า แนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลัง แบ่งเป็น 3 มิติ 1) มิติการเปลี่ยนแปลงเจตคติ 2) มิติการเปลี่ยนแปลงความสำคัญ 3) มิติการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ขณะที่ Wilson, (1993) และ Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., and Cox, E.O., (1998) ให้ความเห็นว่า การเสริมสร้างพลังควรเริ่มที่การเสริมสร้างภายในตนเองของบุคคลก่อน ด้วยการเพิ่มความสามารถในตัวบุคคล โดยเน้นที่ความรู้สึกภายในบุคคล ส่งเสริมให้มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ การพัฒนาความรู้สึกเรื่องการทำงานเป็นทีม โดยปลูกจิตสำนึกในตัวบุคคลในเรื่องของความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เป้าหมายร่วมกันที่จะใช้พลังของทีมในการแก้ปัญหา การลดการตำหนิของตนเอง การเปลี่ยนวิธีการมองปัญหาจากการกล่าวโทษตนเองมาเป็นการนำปัญหาของตนเองมาพูดคุยในกลุ่ม ให้กลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกันในการมองและการแก้ปัญหา วิธีที่จะช่วยให้ผู้ประสบปัญหา รู้สึกเป็นอิสระจากสถานการณ์ทางสังคมที่ตนประสบอยู่ รวมทั้งการกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้บุคคลนั้นมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและรับรู้พลังอำนาจของตนเองในการมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาหรือปรับเปลี่ยนสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพราะคนที่มีพลังในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่นได้ ส่วน Clutterbuck and Kernaghan, (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคลากร ทีมงาน และองค์กร โดยภาพรวม สำหรับการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจจะมองเห็นหรือมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้ การเชื่อมโยงระหว่างกันที่เห็นเป็นรูปธรรมของเครือข่ายมี 3 ลักษณะ คือ เครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เครือข่ายไม่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายไม่มีใครบังคับให้ใครทำอะไร

ได้ แต่ละคนหรือกลุ่มองค์กร ต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้พอๆ กัน (Boissevain and Mitchell, 1973) นอกจากนี้ เครือข่ายความร่วมมือยังเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งอธิบายถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันว่า เหตุผลหลักที่จะทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้โดยสมัครใจ คือ แต่ละฝ่ายเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย จะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย (Storer, 1996)

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นสิ่งเกิดได้กับผู้ปฏิบัติการระดับบุคคล กลุ่มบุคคล เป็นสิ่งที่จะปรากฏให้ผู้อื่นรับรู้ได้จะอยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับระดับบุคคลพลังการทำงานจะทำให้มีความรู้สึกดีที่สามารถกระทำสิ่งที่แตกต่างอย่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนึกับผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน รักสามัคคี เชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้างความตื่นตัวในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรที่มีพลังจะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงาน มีคุณธรรมความรับผิดชอบ พึงพอใจในการหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่สู่เป้าหมาย การเสริมสร้างพลังในการทำงานไม่ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจ แต่เป็นการกระจายอำนาจ กระจายผลประโยชน์แก่ทุกคนทุกฝ่าย (French and Bell, (1999); Nahavandi and Malezadeh, (1999); Weightman, (1999)) ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน (Blasé and Blasé, (1994); Dalton, et al., (2001); Haksever, et al., (2000); Lefrancois, (2000); McShance and Glinow, (2000); Owens, (1999); Robbins and Coulter, (1999); Sullivan, (1998) มีการพัฒนาทีมงาน การเสริมสร้างพลังของทีมงานจะส่งผลกระทบยาวในด้านต่างๆ (Gordon, 1999) ได้แก่ 1) ทีมงานจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานได้ประสบผลสำเร็จ 2) สมาชิกของทีมงานจะหล่อหลอมความคิดไปในแนวเดียวกันเพื่อปฏิบัติงาน 3) ทีมงานมีอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 4) สมาชิกจะรู้ว่างานของตนมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานในส่วนอื่นๆ ขององค์กร

การเสริมสร้างพลังการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคลากร ทีมงาน และองค์กร โดยภาพรวม Clutterbuck and Kernaghan, (1994) ดังตารางที่ 2.1



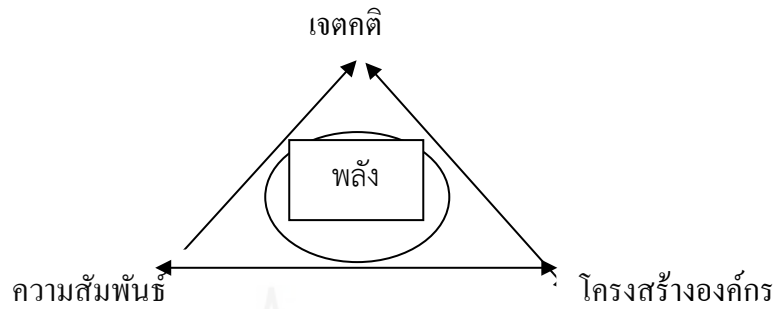
ตารางที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมพลังการทำงาน

สภาพเดิมขององค์กร	สภาพองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังการทำงาน
- ความกลัว	- ทำทายเป็นและผจญภัย
- การเรียนรู้ คือ ความน่าเบื่อ	- การเรียนรู้ คือ ความท้าทาย
- เป็นผู้ตาม	- เป็นผู้นำ
- มีความริเริ่มน้อย	- แก้ปัญหาตนเอง เน้นวิธีแก้ให้คนอื่น
- มีการฝึกอบรมพัฒนาน้อย	- ฝึกอบรมพัฒนาต่อเนื่อง
-ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	- ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- ข้อมูลย้อนกลับน้อย	- ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ
- ประสบการณ์เดิมไม่มีความสำคัญ	- หยุด สะท้อน และเรียนรู้
- การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของบางคน	- การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน
- ขาดวิสัยทัศน์	- เข้มแข็งมีจุดเน้น และมีวิสัยทัศน์ร่วม
- หลีกเลียงปัญหา	- แก้ไขปัญหา
- การสื่อสารแบบปิด	- การสื่อสารแบบเปิด
- วุ่นวายและสงสัย	- ใ่ว่างใจกันและกัน

ที่มา : Clutterbuck, D., and Kernaghan, S. (1994) *The power of empowerment*. London: Kogan Page Limited, pp. 315-318

Clutterbuck and Kernaghan, (1994) กล่าวเพิ่มเติมว่า การจำแนกการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในองค์กรออกเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร จะทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในการเสริมสร้างพลัง ซึ่งถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปก็จะทำให้การเสริมสร้างพลังการทำงานในองค์กรขาดความสมบูรณ์ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีการเสริมสร้างพลังอย่างสมบูรณ์ ก็จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร นอกจากนี้ Scott and Jaffe, (1991) มองว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังแบ่งเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติการเปลี่ยนแปลงเจตคติ 2) มิติการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ และ 3) มิติการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ดังภาพที่ 2.1





ภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังตามทัศนของ Scott and Jaffe, (1991)

ที่มา : Scott, C.D., and Jaffe, D.T. (1991). *Empowerment: Building a committed workforce*.  
California: Kogan Page, pp. 20-30

จากภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) การทำงานมี 3 ส่วน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกมั่นคงในการดำรงชีวิต มีความมั่นใจว่าสามารถจัดการงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน รวมทั้งเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 2) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ (Relationship) ต้องสร้างการทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน การทำงานเน้นทั้งเรื่องงานและกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจนเกิดนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน และการร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) กล่าวคือ นโยบาย การปฏิบัติ และการกระตุ้นส่งเสริม ต้องปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมของการเสริมสร้างพลัง ผลลัพธ์ขององค์กรมีมาตรฐานตามนโยบาย ภายในองค์กรมีการสื่อสารแบบเปิด มีบรรยากาศประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน มีระบบการทำงานที่คล่องตัวมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ความพยายามของผู้นำเครือข่ายในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกเครือข่าย จากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพความ ต้องการที่อยากให้เกิดขึ้นในทางที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อสมาชิก 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้าง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ความร่วมมือจึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่ม ทีม หรือองค์กรพึงปรารถนา หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การร่วมมือกัน การร่วมรู้ ร่วมคิด การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน (Croewther, 1996) ซึ่งมีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

Dubrin and Ireland, (1993, pp. 86-87) ให้ความหมาย ความร่วมมือ หมายถึง การที่คนตั้งแต่สองคน หรือหน่วยงานสองหน่วยงานขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์และร่วมปฏิบัติการกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันหรือคนละเป้าหมายกันได้ ด้วยการระดมทรัพยากร กำหนดแนวปฏิบัติ รับผิดชอบ การปฏิบัติ และร่วมรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติ โดยภายใต้การปฏิบัติร่วมกันดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อตกลงและความเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกัน ขณะที่ Lucas, (1998) ให้ความหมายความร่วมมือในการทำงานว่า เป็นการงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของบุคคลหรือองค์กรในการร่วมกัน รับผิดชอบงาน มีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มร่วมมือ สมาชิกมีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเอง และรู้ดีว่าตนได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ส่วน Robbins and Finley, (1998) ให้ความหมายความร่วมมือว่า ทุกฝ่ายจะให้การช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกันและสามารถทำให้ทีมคงอยู่ได้เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน สำหรับ Graham and Wright, (1999) ให้ความหมายความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม และ Martin, (1999) ให้ความเห็นว่า ความร่วมมือในการทำงานไม่ใช่กระบวนการทำงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล (Human Relationship) ในการทำงานร่วมกันของบุคคล

ดังนั้น ความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคคลหรือองค์กรตั้งแต่สองคนหรือสององค์กรขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ได้มีผู้ให้นิยามไว้ดังนี้

Gray Barbara, (1989, p. 185) ให้ความหมายการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง กระบวนการที่ภาคส่วนต่างๆ ที่มีมุมมองต่อปัญหาต่างกันสามารถแสวงหาทางออกร่วมกัน การรวมกันเป็นพันธมิตรโดยการร่วมมือกันก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหา เกิดขึ้นได้โดยผ่านความร่วมมือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน ซึ่งความร่วมมือจะมีความเข้มแข็งหากหุ้นส่วนมีความคล้ายคลึงกัน ในความคิด ส่วน Steiner, Vera John, Weber, Robert J. and Minnis, Michael. (1998, p. 776) กล่าว

ว่า ความร่วมมือมิใช่เพียงการวางแผนหรือการตัดสินใจร่วมกันเท่านั้น แต่หมายถึง การคิดร่วมกันขององค์กรที่มากกว่าหนึ่งองค์กร เป็นการตกลงใช้ทรัพยากร อำนาจ และศักยภาพร่วมกัน สำหรับ Straus David, (2002, p. 18) ให้ความหมายว่า กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม องค์กร ชุมชน เพื่อวางแผน สร้างสรรค์ แก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกัน และ Agranoff Robert and McGuire Michael, (2001, pp. 295-326) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาที่ศักยภาพขององค์กรหนึ่งองค์กรใดเพียงองค์กรเดียวจะสามารถทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ดังนั้น การบริหารเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพันธมิตรร่วมกันระดมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการวางแผนแก้ไขปัญหา การตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

### 2.3.2 ความหมายเครือข่ายความร่วมมือ ได้มีผู้นิยามไว้ดังนี้

กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กร สมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน (Starkey, 1997, p. 125) ส่วน E. Mark Hanson, (2003) ให้ความหมายเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือ หลายองค์กร ที่มีทรัพยากรของตัวเอง เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้นจะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกันคือมีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ดังนั้น เครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การเชื่อมโยงของบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน

### 2.3.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

Argyris Chris, (1953) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกันจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายเพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้วยังช่วยให้เกิดความเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก ทำให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล Tony Bush, (2006, p. 1) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ทางการศึกษสาขาหนึ่ง การดำเนินงานในเรื่องนี้ ต้องมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรต่าง ๆ ทางการศึกษา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรถือเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาและมีส่วนกำหนดทิศทางการสนับสนุนการบริหารของสถาบันทางการศึกษาอย่างมาก นอกจากนี้วัตถุประสงค์และการบริหารงานก็ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนและใกล้ชิดอีกด้วย

ดังนั้น หลักการบริหารการศึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันควรเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงจะก่อให้เกิดการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและ ร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ นอกจากนั้นยังช่วยให้เกิดความเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิกทำให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันและส่งผลให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

เครือข่ายความร่วมมือจะหมดความจำเป็น ถ้าบุคคลหรือองค์กรมีการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลหรือองค์กรในสาขาเดียวกันทั้งแนวตั้งและแนวนอนได้คืออยู่แล้ว หรือการที่องค์กรต่างๆ ทราบถึงสิ่งที่เป็นความจริงเกี่ยวกับนโยบาย ผลการวิจัยและการดำเนินงานในที่ต่างๆ ทราบถึงแหล่งวิชาการ แนวทางการพัฒนาทางการบริหาร สังคม เศรษฐกิจต่างๆ ของประเทศรวมทั้งข้อดีข้อเสียของแต่ละแหล่ง และแต่ละแนวทางการพัฒนามีทรัพยากรที่จะดำเนินงานของตนเอง สามารถร่วมมือกับเพื่อนในวงการเดียวกันในหนทางที่องค์กรของตนจะได้รับประโยชน์หรือทำให้รัฐบาล องค์กร และชุมชนรับฟังข้อเสนอแนะขององค์กรของตนได้อยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น หน่วยงานต่างๆ ทำงานลักษณะต่างหน่วยต่างทำงานกันไปไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ทำงานคล้ายคลึงกัน ยังอยู่กับการแก้ปัญหาวันต่อวัน เพื่อให้หน่วยงานของตนอยู่รอด มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันในพื้นที่เดียวกัน แต่ละหน่วยงานก็มีการส่งข่าวสารข้อมูลไหนเวียนกันอยู่ภายในหน่วยงานของตน และข้อมูลข่าวสารมีค่อนข้างจำกัด การทำงานใช้กรอบความคิดหรือ

หลักการเฉพาะที่เคยใช้ พัฒนาในสาขาแคบ ๆ และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร หรือแม้แต่องค์กรชุมชนในหมู่บ้านเดียวกัน ต่างทำงานของตนไปไม่เคยติดต่อช่วยเหลือกัน ไม่เคยปรึกษาหารือกัน จากกรณีดังกล่าว การทำงานลักษณะเครือข่ายความร่วมมือสามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานหรือองค์กรของตนและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน (พัชรินทร์ จันทาพูน, 2555, น. 52)

ดังนั้น เครือข่ายความร่วมมือจึงมีความสำคัญที่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทักษะ ความรู้ประสบการณ์เครื่องมือและสื่อเทคโนโลยี ช่วยลดการทำกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันของสมาชิกในเครือข่าย ปัญหาและความต้องการของสมาชิกเครือข่ายได้รับการตอบสนองและแก้ไข สมาชิกในเครือข่ายได้รับการพัฒนาความรู้ในทุกๆ ด้าน รวมทั้งสมาชิกในเครือข่ายช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

#### 2.3.4 ประโยชน์เครือข่ายความร่วมมือ

เครือข่ายความร่วมมือที่จัดตั้งขึ้น มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเอง อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในเชิงมหภาคแล้ว เครือข่ายแต่ละกลุ่มสามารถจะดำเนินบทบาทหลักได้ หากเครือข่ายใดสามารถดำเนินการตามบทบาทเหล่านี้ได้ครบถ้วน เครือข่ายนั้นก็จะมีพลังในการเคลื่อนไหวและมีอิทธิพลต่อสังคมในวงกว้างมากขึ้นเท่านั้น ประโยชน์เครือข่ายความร่วมมือมีดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543, น. 84-90)

- 1) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีกลางประสานงานร่วมกัน แม้ว่าแต่ละบุคคลอาจจะมีเป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกันแตกต่างกัน ก็อาจมีแนวทางการดำเนินงานของตนเองที่แตกต่างกันออกไป เมื่อมารวมตัวกันทำงานก็อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ ดังนั้น ต้องมีช่องทางที่ใช้เจรจาประสานความคิดความเข้าใจระหว่างกัน เครือข่ายจึงเป็นช่องทางที่ช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทั้งการประสานในส่วน of ความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ขอบข่าย แผนการทำงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อมิให้เกิดสภาพที่สมาชิกต่างคนต่างทำงานและทำงานซ้ำซ้อนกัน นอกจากนี้ การประสานงานยังช่วยประสานความต้องการระหว่างสมาชิกภายในเครือข่ายด้วยกันเองและระหว่างเครือข่ายกับนอกเครือข่าย การประสานงานช่วยทำให้รู้ว่าใครขาดอะไรและใครต้องการอะไร แต่เครือข่ายจะเป็นเวทีประสานงานระหว่างกันได้ก็ต่อเมื่อมีการจัดระบบการสื่อสารผ่านการจัดเวทีเพื่อเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกเครือข่าย เพื่อเปิดโอกาสให้มีการถกเถียงและกำหนดข้อตกลงระหว่างกัน ตลอดจนการสร้างวิสัยทัศน์หรือจุดหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือเครือข่ายด้วย



2) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ ยิ่งเครือข่ายมีอัตราการหมุนเวียนแลกเปลี่ยน (Velocity of Exchange) สารสนเทศและความรู้ระหว่างกันมากขึ้นเท่าไร เครือข่ายนั้นก็ยิ่งเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น เพราะการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือบทเรียนใหม่ๆ ที่ค้นพบขึ้นจะช่วยให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความคิดและความรู้ระหว่างสมาชิกเครือข่ายทั้งยังช่วยประสานงานให้รู้ว่าปัจจุบันมีใครที่สนใจเรื่องเดียวกันบ้าง เขาทำอะไรไปแล้วบ้าง เราจะเอาบทเรียนและรูปแบบของเขามาใช้ได้อย่างไร อัตราการหมุนเวียนของการแลกเปลี่ยนขึ้นอยู่กับความสะดวกของการพบปะกันระหว่างสมาชิก ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศและประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศเครือข่าย ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดทำดัชนี (Index) ของระบบสารสนเทศให้ง่ายต่อการสืบค้นว่าปัจจุบันใครทำอะไรไว้บ้าง ต่างประสบความสำเร็จไปแล้วมากน้อยเพียงใด ดังนั้น เครือข่ายพึงกระทำให้สมาชิกพบปะกันให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และให้สมาชิกเข้าถึงสารสนเทศได้ง่ายที่สุด ซึ่งอาจเป็นรูปของการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกของเครือข่าย หรือการให้จดหมายข่าว วารสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การจัดทำ Home Page ของกลุ่ม

3) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากร สมาชิกของเครือข่ายสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันได้หรืออาจเป็นการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงินทุน สถานที่ หรือวัสดุอุปกรณ์ เช่น แลกเปลี่ยนครูอาจารย์และนักศึกษาระหว่างสถาบันในเครือข่าย เพื่อให้เกิดการผสมผสานทางความคิด การดึงบุคลากรจากแต่ละองค์กรมาทำกิจกรรมร่วมกัน

4) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ใหม่ องค์ความรู้ใหม่ๆ จะเกิดจากเครือข่ายได้หากมีการแลกเปลี่ยนความรู้และลงมือศึกษาค้นคว้าร่วมกันระหว่างสมาชิก ซึ่งลักษณะสำคัญขององค์ความรู้ที่ได้รับ คือ ความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมของสังคมไทย ควรทำให้สมาชิกของเครือข่ายแต่ละคนมีทักษะในการศึกษาวิจัยด้วยตนเอง ซึ่งมีได้หมายความว่า เป็นทักษะการทำวิจัยระดับสูงที่กระบวนการมีความสลับซับซ้อนมากมายนัก แต่เป็นทักษะในการค้นหาคำตอบผ่านกระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Thinking) เป็นกระบวนการใช้เหตุผลในการค้นหาความจริงมากกว่าการหาบทสรุปโดยปราศจากการพิสูจน์ หากสมาชิกแต่ละคนมีทักษะนี้ เขาก็จะสามารถคิดค้นและแสวงหาความรู้ใหม่ได้ด้วยตัวเอง ปริมาณความรู้ หรือข้อค้นพบก็จะยิ่งเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

5) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันประเด็นใหม่ๆ เครือข่ายสามารถที่จะเป็นผู้ที่สร้างกระแสบางเรื่อง เพื่อปลูกให้สังคมเกิดความตื่นตัวในเรื่องนั้นๆ และอาจรวมถึงการขยายผลออกไปในวงกว้างขึ้นได้ด้วย ทั้งนี้ก็ขึ้นกับระดับความกว้างขวางและความ



เข้มแข็งของเครือข่ายด้วย หากเครือข่ายมีความกว้างขวาง ประกอบไปด้วยคนหลากหลายกลุ่มของสังคมก็ยิ่งเพิ่ม โอกาสที่สังคมจะรับรู้ประเด็นที่เครือข่ายเคลื่อนไหวมากขึ้น เพราะเครือข่ายสามารถขยายตัวออกไปและต้องประชาชนในวงกว้างได้ ดังนั้น ระดับอิทธิพลในการผลักดันประเด็นใหม่ ของเครือข่ายจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความสามารถของเครือข่ายในการครอบคลุมกลุ่มคนหลักของสังคม ความต่อเนื่องของเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมยาวนานเพียงพอ จนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม และความเป็นเอกภาพของเครือข่ายในการร่วมมือผลักดันประเด็นใดประเด็นหนึ่งสู่สังคม

ดังนั้น สถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือโดยเป็นเวทีกลางประสานงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ การระดมทรัพยากร เป็นเวทีร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ใหม่ และใช้เป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันประเด็นใหม่

### 2.3.5 หลักการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ

จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร และมีความคล่องตัวในการทำงาน ดังนั้น ในการบริหารงานการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องทราบความหมายและหลักการต่างๆ เพื่อให้การบริหารเครือข่ายความร่วมมือมีประสิทธิภาพ มีผู้นิยามการบริหาร ดังนี้

Harold D.Koontz, (1972) ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น ส่วน Ernest Dale, (1973, p. 4) ให้ความหมายการบริหารว่า เป็นการจัดองค์กรและการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับ Campbell and Others, (1977, p. 137) กล่าวถึงการบริหาร หมายถึง ขั้นตอนของการดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานจนเสร็จสิ้นได้ผลงานตามที่ต้องการ ขณะที่ Simon, (1976, p. 1) กล่าวถึงการบริหารว่า เป็นศิลป์ในการปฏิบัติงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ส่วน Sergio vanni, Thomas and others, (1980) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ Barnard, (1972) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ Newman and Summer, (1964, p. 9) ได้เสนอว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมประกอบด้วยชุดกิจกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ดังนั้น การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร

สำหรับแนวคิดกระบวนการบริหารของ Gulick and Urwick, (1973) ได้เสนอแนวคิดเชิงกระบวนการบริหารว่ามี 7 ขั้นตอน โดยใช้ตัวย่อว่า POSDCoRB ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การกำกับการงาน (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ส่วน Kast and Rosenzweig, (1988) ได้ระบุภารกิจของการบริหาร (The Management Task) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การวางแผน (Planning) การจัดทรัพยากร (Assembling Resources) การจัดองค์กร (Organizing) การปฏิบัติงาน (Implementing) และการควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ Kreitner, (1998) กล่าวถึงหน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การตัดสินใจ (Decision Making) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสื่อสาร (Communication) การจูงใจ (Motivating) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

จากความหมายและกระบวนการบริหารที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์กระบวนการบริหารของ Gulick and Urwick, (1973) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การรายงานงาน Kast and Rosenzweig, (1988, pp. 399-405) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การปฏิบัติงาน Kreitner, (1998) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร ได้กระบวนการบริหารเครือข่ายด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ดังนี้ 1) การวางแผนการบริหารเครือข่าย 2) การจัดโครงสร้างเครือข่าย 3) การดำเนินงานการบริหารเครือข่าย และ 4) ประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย ซึ่งอธิบายรายละเอียดในการบริหารงานเครือข่าย ดังนี้

1) การวางแผนการบริหารเครือข่าย เป็นการวางแผนกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ในการวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

2) การจัดโครงสร้างเครือข่าย เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3) การดำเนินงานการบริหารเครือข่าย การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ก่อนที่จะปฏิบัติงานจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขของสภาพงานที่เกี่ยวข้องก่อน การปฏิบัติจะต้อง

ดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และต้องเก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

4) ประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย เพื่อประเมินผลว่ามี การปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป ในการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ

ดังนั้น การบริหารเครือข่ายความร่วมมือต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการใช้กระบวนการและเทคนิคการทำงานในการบริหารทรัพยากรในด้านต่างๆ ได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านงบประมาณ การบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล และการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป ของเครือข่ายความร่วมมือสถานศึกษา เพื่อพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกระบวนการบริหารเครือข่ายด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวางแผนการบริหารเครือข่าย 2) การจัดโครงสร้างเครือข่าย 3) การดำเนินงานการบริหารเครือข่าย และ 4) ประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย

### 2.3.6 แนวทางการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

Starkey, (1997) เสนอแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือว่าควรดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเครือข่าย ทิศทาง กิจกรรมหลัก และคุณสมบัติของสมาชิกให้ชัดเจน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดด้วย เพื่อป้องกันการครอบงำจากกลุ่มคนบางกลุ่ม ควรมีการทบทวนเพื่อปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของสังคมและความต้องการของสมาชิก

2. เชิญองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมประชุม โดยจัดหัวข้อการประชุมที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วมหรือเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกัน มอบหน้าที่ในการบริหารจัดการการประชุมให้กับบรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันรับผิดชอบ การหาข้อตกลงร่วมในกิจกรรมที่เป็นผลประโยชน์ร่วมดังกล่าว

3. จัดตั้งกลุ่มแกนเครือข่ายที่พิจารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานงานจัดการ และส่งกำลังบำรุงให้กับสมาชิก ซึ่งต้องไม่ติดอยู่กับกิจกรรมประจำวันขององค์กรตัวเอง และกลุ่ม

แกนต้องดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายให้บังเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ ต้องมีการหมุนเวียนเปลี่ยนกลุ่มผู้นำเครือข่ายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของสมาชิกและป้องกันการผูกขาดอำนาจ

4. เครือข่ายต้องมีวิธีการจัดหาและจัดการทรัพยากร เพื่อความมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจการเครือข่ายและความสามารถในการพึ่งตนเอง ทรัพยากรนี้ไม่ได้หมายถึงเงินทุนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงคุณภาพของสมาชิก วิธีการจัดการแบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

5. ความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนเป็นเจ้าของและความผูกพัน มีส่วนอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การเลือกกิจกรรมและวิธีการทำงานของเครือข่ายในลักษณะประชาธิปไตย

6. สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย เพื่อเสริมให้เครือข่ายมีความเข้มแข็ง ซึ่งมีได้ทั้งทางแนวนราบ แนวตั้ง หรือในภูมิภาคต่างระดับกัน การเชื่อมเครือข่ายทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการมีกิจกรรมร่วมกันหรือเป็นตัวแทนร่วมกันในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องและการร่วมกันประสานงานการประชุม

7. ทำให้เครือข่ายมีสถานภาพถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้เครือข่ายและผู้นำเครือข่ายได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกเครือข่าย สามารถดำเนินงานได้กว้างขวาง อาจมีชื่อและสัญลักษณ์ของเครือข่ายเพื่อเป็นที่จดจำได้ง่าย และอาจส่งข่าวสารไปให้กับบุคคลเป้าหมายที่สามารถให้การรับรองเครือข่ายได้

8. ถ้าวัตถุประสงค์ของเครือข่ายดี การเชื่อมโยงภายในเครือข่ายเหมาะสมเอื้อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกิจกรรมและความแข่งขันของสมาชิก โครงการหรือกิจกรรมมีลักษณะกระจายอำนาจไปให้มวลสมาชิกที่ได้รับประโยชน์ การดำเนินงานของเครือข่ายจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในที่สุด

9. ควรมีการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอ โดยดูความสอดคล้องของแผนการทำงานกับวัตถุประสงค์ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของเครือข่ายในแต่ละระยะ ทั้งนี้ ควรให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่ายและร่วมเรียนรู้ตลอดกระบวนการติดตามและประเมินผล

10. ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการจัดการเครือข่ายให้กับองค์กรแกนและผู้นำเครือข่ายสม่ำเสมอ

Burke, (1999) เสนอแนวทางการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือที่มุ่งรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของหน่วยงานสนับสนุนและเครือข่าย ดังนี้

1. คำนิยาม เครื่องข่ายต้องนิยาม กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตประเด็นหรือขอบเขตพื้นที่ของตัวเอง เครื่องข่ายจำเป็นต้องแน่ใจว่าไม่ซ้ำซ้อนหรือแข่งขันกับเครือข่ายที่มีอยู่แล้วแต่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปเชื่อมโยงกับสถาบันที่เกี่ยวข้อง

2. ปัจจัยนำเข้าจากภายนอก อันตรายอันเกิดจากทรัพยากรจากภายนอกที่ให้ผลเสียมากกว่าผลดี การเปิดกว้างและกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วมสามารถช่วยให้การรวมศูนย์จะมีมากผ่านการจัดหาเงินอุดหนุนและเป็นการทำลายเครือข่าย จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ตัวแทนกลุ่มมีความรับผิดชอบในการระดมทรัพยากรแทนที่หน่วยงานสนับสนุนจะเป็นหน่วยงานหลักในเรื่องนี้

3. การมีส่วนร่วม ตามปกติเครือข่ายประกอบด้วยสมาชิกขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าคนเหล่านี้ยังคงติดต่อและเอื้อประโยชน์ให้กันอยู่

4. ความเป็นเอกภาพ รูปแบบที่ถูกออกแบบไว้ยากที่จะเติบโตได้ แต่ละเครือข่ายอาจไม่เหมือนกันต้องเปิดโอกาสให้เครือข่ายออกแบบของตัวเอง

5. ความเกี่ยวข้องในวงกว้าง ถ้าจะให้เครือข่ายอยู่รอด เครือข่ายต้องมีสมาชิกที่มีความมุ่งมั่นอยู่เป็นหลักในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายมากกว่า 1 คน ต้องมีกลุ่มแกนของเครือข่ายที่คอยผลักดันคนกลุ่มนี้ ควรเป็นคนที่คอยกระตุ้นให้ความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายมีอยู่อย่างต่อเนื่องและควรติดต่อสื่อสารกับสมาชิกที่หายไปให้บ่อยครั้งสม่ำเสมอ มีการแบ่งงานให้กับสมาชิกร่วมกับรับผิดชอบ

6. ความขัดแย้งภายใน สมาชิกเครือข่ายมักจะสงสัยระแวงกันหรือมีวาระแฝงแปลกๆ ออกไป การเปิดเผยและการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในเครือข่ายจะช่วยลดความตึงเครียดได้ ความเป็นประชาธิปไตยและกระบวนการตัดสินใจแบบใสสะอาดมีความสำคัญสำหรับเรื่องนี้

7. รางวัล การรับรู้ถึงความพยายามที่สมาชิกทุ่มเทให้กับเครือข่าย มีความสำคัญต่อการรักษาไว้ซึ่งความกระตือรือร้นของสมาชิก แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่พื้นที่เครือข่ายอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป กลุ่มแยกตัวออกไปตั้งใหม่ วาระที่สนใจเปลี่ยนไป สมาชิกลาออกหรือเข้ามาใหม่ คุณค่าของเครือข่ายอาจมาจากสายสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นบริเวณรอบเครือข่าย

8. ความยืดหยุ่น เครือข่ายต้องการกฎและความรับผิดชอบแต่ต้องไม่ตายตัวมากเกินไป ความสามารถในการปรับมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของเครือข่าย ขณะที่วัตถุประสงค์ของเครือข่ายควรชัดเจนแต่ก็ต้องมีขอบเขตที่เครือข่ายสามารถเปลี่ยนแปลงได้



9. ทำประสบการณ์ให้เป็นเรื่องเป็นราว ถ้าเครือข่ายเป็นการใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การเรียนรู้ก็จำเป็นต้องถูกทำให้เป็นเรื่องเป็นราวเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกให้มากที่สุด

10. ความถูกต้องตามกฎหมาย เครือข่ายต้องมีชื่อและมีการจัดตั้งชื่อเครือข่าย การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานระดับสูง และการประชาสัมพันธ์ทางสื่อจะช่วยสร้างความยั่งยืนและพลังอำนาจเครือข่าย

11. การให้เงินอุดหนุน เครือข่ายไม่อาจดำเนินกิจกรรมได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องใช้เงินและทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินในการทำงาน แหล่งอุดหนุนเงินเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความยั่งยืนให้กับเครือข่าย

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือควรดำเนินการ ดังนี้ การเชิญองค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมประชุม การกำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่าย การจัดตั้งกลุ่มแกนของเครือข่าย การสนับสนุนทรัพยากรให้กับสมาชิก การสร้างจิตสำนึกการเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย การติดตามผลและประเมินผล มีการพัฒนาฝึกอบรมสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้เครือข่ายไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

### 2.3.7 ลักษณะของเครือข่ายความร่วมมือ

เครือข่ายความร่วมมือมีหลายชนิด Lewis, Googman and Fandt, (2004, p. 292) กล่าวถึงชนิดของเครือข่าย ดังนี้

1. เครือข่ายภายใน (Internal Network) เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อป้องกันการใช้ทรัพยากรภายนอกหน่วยงาน ลักษณะโครงสร้างเครือข่ายภายใน คือ การให้แต่ละหน่วยงานมีความอิสระในการผลิตงานตามความสามารถเฉพาะของหน่วยงานนั้นๆ แต่ไม่มีความซ้ำซ้อนในการผลิต และมีหน่วยงานขององค์กรเป็นผู้ประสานระหว่างหน่วยงาน

2. เครือข่ายยั่งยืน (Stable Network) เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นภายในองค์กร แต่บางส่วนมีการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของงาน โดยหน่วยงานกลางเป็นผู้ทำสัญญาในการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานภายนอก

3. เครือข่ายพลวัต (Dynamic Network) เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่มีลักษณะแตกต่างจากเครือข่ายภายในและเครือข่ายยั่งยืน โดยเน้นการประสานกับหน่วยงานภายนอก แต่องค์กรยังมีหน่วยงานแกนกลางที่เป็นหน่วยงานหลัก แต่ทรัพยากรอื่น ๆ ใช้ของหน่วยงานภายนอก



นอกจากนี้คุณสมบัติที่ทำให้เครือข่ายความร่วมมือมีลักษณะเฉพาะต่างจากการรวมกันเป็นกลุ่มต่าง ๆ องค์กรที่เกิดขึ้นในชุมชนและสังคมทั่วไป นอกจากเรื่องของการทำงานร่วมกันโดยไม่ต้องมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ยังมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้ (Reed, 1987)

1. เครือข่ายมีลักษณะเป็น โครงสร้างทางความคิด ไม่ว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด สมาชิกหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายจะมีกรอบความคิดเกี่ยวกับเครือข่ายใกล้เคียงกัน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความคาดหวังที่มีต่อเครือข่าย

2. เครือข่ายจะมีความเข้มแข็งก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนในเครือข่ายมีความเข้มแข็ง ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพของสมาชิกแต่ละคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ

3. เครือข่ายไม่มีลำดับชั้น โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีอิสระต่อกันและการเชื่อมโยงของสมาชิกเป็นไปในแนวราบไม่ใช่แนวตั้ง

4. เครือข่ายมีการแบ่งงานกันทำ โดยเฉพาะมีการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าสมาชิกทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ดังนั้น สมาชิกที่เข้ามาร่วมในเครือข่ายจึงมีความคาดหวังในการพึ่งพิงแลกเปลี่ยนความสามารถระหว่างกัน

5. เครือข่ายจะมีลักษณะของการบริหารจัดการตนเอง โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกันในลักษณะแนวราบ จึงจำเป็นต้องมีความสามัคคีโดยผ่านทางกระบวนการประชาธิปไตย คือ การเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

6. เครือข่ายจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยระยะเวลาเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ ความศรัทธา ความไว้วางใจระหว่างสมาชิก ตลอดจนเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องตลอดไป

เครือข่ายความร่วมมือมีหลักการพื้นฐานคล้ายกัน คือ มีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการประสานเครือข่ายกับองค์กรภายนอกขึ้นอยู่กับความสามารถในการผลิตขององค์กร ในการสร้างเครือข่ายต้องคำนึงว่าเครือข่ายเป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมีการเรียนรู้ (Learn) การลงทุน (Invest) การฟูมฟักบำรุง (Nurture) และการรักษาสัมพันธ์ภาพ (Keep relationship) ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า “LINK” หมายถึง การเชื่อมโยงนั่นเอง

ดังนั้น เครือข่ายความร่วมมือแตกต่างจากกลุ่มเพราะเป็นการทำงานร่วมกันโดยไม่ต้องมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนั้นยังมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือมีลักษณะเป็น โครงสร้างทางความคิด สมาชิกมีอิสระไม่มีลำดับชั้น สมาชิกมีการแบ่งงานกันทำ เครือข่ายจะมีความเข้มแข็งก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนในเครือข่ายมีความเข้มแข็ง เครือข่ายจะมีลักษณะของการบริหารจัดการตนเอง และ เครือข่ายจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยระยะเวลา

### 2.3.8 องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือ มีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

การบริหารเครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บริหารทรัพยากรในด้าน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยใช้องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ซึ่ง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และ การวัดและประเมินผล ได้มีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

พิสิฐ เทพไกรวัล, (2554) กล่าวว่า องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพ การดำเนินภารกิจของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานเครือข่าย 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

พัชรินทร์ จันทาพูน, (2555) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) การบริหารทรัพยากรร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 5) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน 6) การร่วมกันบริหารผลประโยชน์ 7) การประเมินผลและการปรับปรุงงาน

เพิ่มศักดิ์ บัววิทย์, (2559) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 3) การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 4) การติดตามและประเมินผล

ภัทรวรรณ นิลแก้ววรวิษุทธิ์, (2559) กล่าวว่า องค์ประกอบของความร่วมมือ ได้แก่ 1) การช่วยเหลือแบ่งปัน 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การสื่อสารและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การระดมสมองแก้ปัญหา ระบุความต้องการ วางแผน ปฏิบัติงาน และ ประเมินผล ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) ความตระหนักในเป้าหมายเดียวกัน 2) ความมุ่งมั่นในการร่วมทีม 3) การสื่อสารที่ดี 4) การมีข้อตกลงหรือพันธสัญญาร่วมกัน 5) การมีส่วนร่วม

DuFour and Eaker, (1998) กล่าวถึงองค์ประกอบเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้ 1) ภารกิจร่วมกัน (Shared Mission) 2) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision, and Values) 3) การสอบถามรายละเอียด (Collective Inquiry) 4) ทีมที่ทำงานร่วมกัน (Collaborative Teams) 5) การวางแผน

ทางการดำเนินการและการทดลอง (Action Orientation and Experimentation) และ 6) พัฒนาอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุง (Continuous Improvement and Results Orientation)

Lawson, (2003) กล่าวถึง องค์ประกอบเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้ 1) ระบบเครือข่าย Networking 2) การสื่อสาร (Communicating) 3) ประสานงาน (Coordination) 4) ความร่วมมือ (Cooperation) และ 5) การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

Sandiego State University's College of Education, (2003, p. 63) ได้นำเสนอ องค์ประกอบของความร่วมมือ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) 2) การรับผิดชอบ (Taking Responsibility) 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น (Valuing other's Viewpoint) โดยที่การช่วยเหลือแบ่งปันเป็นการค้น หาและรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร การตรงต่อเวลา ส่วนการรับผิดชอบเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการประชุม ส่วนการมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่นเป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่นการร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

Visscher and Witziers, (2004) กล่าวถึง องค์ประกอบเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้ 1) ความร่วมมือ (Cooperation) 2) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) 3) คุณค่าร่วมกัน (Shared Values) 4) การตัดสินใจ (Decision-Making) 5) เป็นผู้นำหลัก (Principal Leadership) 6) เป็นผู้นำที่ใช้ร่วมกัน (Shared leadership) และ 7) ความไว้วางใจ (Trust)

Saunders, Goldenberg, and Gallimore, (2009) กล่าวถึง องค์ประกอบเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้ 1) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) 2) การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) 3) การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data Based Decision Making) 4) หลักความเป็นผู้นำ (Principal Leadership) และ 5) การเป็นผู้นำที่มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

Sigurdardottir, (2010) กล่าวถึงองค์ประกอบเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้ 1) ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) เป็นผู้นำหลัก (Principal Leadership) 4) ความเป็นผู้นำร่วม (Shared Leadership) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) ทำงานร่วมกัน (Collaboration) และ 7) การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development)

จากการที่ได้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาของ พิสิฐ เทพไกรวัล, (2554); พัชรินทร์ จันทาพูน, (2555); เพิ่มศักดิ์ บัวรักษ์, (2559); ภัทรวรรณ นิลแก้ววรวิษญ์, (2559); DuFour, and Eaker, (1998); Lawson, (2003); Sandiego State University's College of Education, (2003); Visscher and Witziers, (2004); Saunders, Goldenberg, and Gallimore, (2009); Sigurdardottir, (2010) ดังนั้น องค์ประกอบของการ

บริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3) การมีภาวะผู้นำ 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 5) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 6) การสื่อสาร 7) การวัดและประเมินผล แสดงดังตารางที่ 2.2 – 2.3



ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ

องค์ประกอบของการบริหาร เครือข่ายความร่วมมือ	1. DuFour and Eaker (1998)	2. Lawson, Torres & Margolin (2003)	3. Sandiego State University's College of Education (2003)	4. Visser & Witziers, (2004)	5. Saunders และคณะ (2009)	6. Siguroardotir, (2010)	7. พิสิฐ เทพไถลวัลย์ (2554)	8. พิธีรพันธุ์ จันทาพูน. (2555)	9. เพิ่มศักดิ์ บัวรัถย์ (2559)	10. กัทธรรณ นิลแก้ววาริชญ์ (2559)
1. การรับรู้มุมมองด้วยกัน										
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	√					√			√	
3. การมีผลประโยชน์ร่วม								√		
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิก	√	√		√	√	√		√	√	√
5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน										
6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน			√							√
7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน										√
8. แคนนำผู้นำเครือข่าย				√	√	√	√			
9. สมาชิกเครือข่าย								√		
10. บทบาทหน้าที่/ภาระหน้าที่			√							
11. การวัดและประเมินผล	√							√	√	
12. กิจกรรมเครือข่าย	√						√			
13. การบริหารเครือข่าย							√			
14. การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย					√	√	√		√	
15. การสร้างพลังอำนาจ							√			
16. การปฏิบัติงาน/การสะท้อนผล							√			
17. บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม										
18. เครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม										
19. ภาวะผู้นำเครือข่าย										
20. การใช้เทคโนโลยี										
21. การติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์		√						√		√
22. การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วม								√		
23. การบริหารทรัพยากรร่วม								√		

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการบริหาร เครือข่ายความร่วมมือ	1. DuFour and Eaker (1998)	2. Lawson, Torres&Margolin (2003)	3. Sandiego State University's College of Education (2003)	4. Visscher & Witziers, (2004)	5. Saunders และคณะ (2009)	6. Siguroardottir, (2010)	7. พิสิฐ เทพไถลวัลย์ (2554)	8. พัชรินทร์ จันทาพูน. (2555)	9. เพิ่มศักดิ์ บัวรักษ์ (2559)	10. กัทธวารธน์ นิลแก้ววารวิษญ์ (2559)
24.การสอบถามรายละเอียด	✓									
25.การวางแผนทางการดำเนินการ/ การทดลอง	✓									
26.การประสานงาน		✓								
27.ความร่วมมือ		✓		✓						
28.ระบบเครือข่าย		✓								
29.ค่านิยมร่วม				✓		✓				
30.การตัดสินใจ				✓	✓					
31.ความไว้วางใจ			✓	✓		✓				

## 3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

## 3.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Model” อาจใช้คำอื่นแทนคำว่า รูปแบบ เช่น โมเดล แบบจำลอง แบบ ต้นแบบ แบบแผน หุ่นจำลอง รูปจำลอง แบบอย่าง และ ตัวอย่าง มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายคำว่า รูปแบบ ดังนี้

Smith, Edward W., (1980, p. 461) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ เป็นรูปแบบลักษณะข้อความในการอธิบายใช้การพรรณนา หรือ เป็นรูปแบบทางคณิตศาสตร์ 2) รูปแบบเชิงกายภาพ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายจริง เช่น เครื่องบินจำลอง ขณะที่ Willer, (1986) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ส่วน Stoner



and Wankel, (1986) ให้ความหมายรูปแบบว่า เป็นการจำลองสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์ได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ Good, (1973); Bardo and Hartman, (1982); Keeves, (1988) ส่วน Steiner, (1969) และ Tosi and Carrol, (1982) ได้มองรูปแบบในเชิงกายภาพ (Physical Models) ว่าเป็นรูปแบบที่เหมือนจริงแต่ขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการสร้างหรือทำซ้ำ ขณะที่ Husen and Postlethwaite, (1994) กล่าวว่า รูปแบบมีความหมายแตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ซับซ้อนเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อที่จะนำเสนอรูปแบบมาใช้ประโยชน์ สำหรับ Raj, (1996, p. 45) ให้ความหมายรูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ดังนี้ 1) รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลาและทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

ดังนั้น รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

### 3.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อน และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ ส่วนรูปแบบทางสังคมศาสตร์ หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาหรือบรรยายคุณสมบัติอื่นๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้น รูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะทำให้ได้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ (Tosi and Carrol, 1982) มีผู้จำแนกประเภทไว้ ดังนี้

Smith, (1980) แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ สำหรับ Joyce and Weil, (2000, p. 74) แบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ โดยแบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม 2) Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มผู้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล และการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่งทั้งหลาย 3) Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ 4) Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ ส่วน Bush, (1986) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) ปกติ (Formal Model) 2) รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model) 3) รูปแบบทางการเมือง (Political Model) 4) แบบประชาธิปไตย (Democratic Model) 5) รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model) สำหรับ Keeves, (1988, pp. 561-565) ได้จำแนกรูปแบบทางการศึกษาเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษาโดยการพูดและเขียน ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด กระบวนการ องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ 2) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงนามธรรม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่โดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ สามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้ 3) รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางรูปคณิตศาสตร์ ใช้สมการทางคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร 5) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ของสภาพการณ์ ปัญหา เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรซับซ้อนได้โดยต้องอาศัยทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะสมการเส้นตรงที่สามารถทดสอบได้ นอกจากนั้น Hersey and Johnson, (1996) ได้กล่าวว่า รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อทำให้เข้าใจทฤษฎีได้ง่ายยิ่งขึ้นหรือเพื่อ

นำไปใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษารูปแบบจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบรูปแบบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกับรูปแบบนั้นก็มีความน่าเชื่อถือ อันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่

ดังนั้น ประเภทของรูปแบบแบ่งได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับผู้ใช้นำรูปแบบไปใช้ในประโยชน์ในลักษณะใด เช่น แบ่งตามลักษณะการใช้ ได้แก่ รูปแบบเชิงกายภาพและรูปแบบเชิงคุณลักษณะ หรือจำแนกรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แก่ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ และรูปแบบเชิงสาเหตุ นอกจากนี้ยังแบ่งเป็นลักษณะการสร้าง ได้แก่ รูปแบบเชิงทฤษฎี และ รูปแบบเชิงปฏิบัติ

### 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ต่างกัน ดังนี้

Brown and Moberg, (1980, p. 17) ได้สังเคราะห์รูปแบบมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ คือ 1) การตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making) 2) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) และ สำหรับ Bardo and Hartman, (1982) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ 1) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) โดยที่บุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน 2) สถาบัน (Institution) มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอโดยมีส่วนประกอบย่อย ได้แก่ บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Bardo and Hartman, (1982) ยังให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบอีกว่า รูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม รูปแบบลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพภายนอก ที่แสดงถึงการเริ่มมีลักษณะความเป็นระบบเปิด และ Husen and Postlethwaite, (1994, pp. 3865) อธิบายองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้ 1) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น/ปรากฏการณ์เชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา 2) รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง 3) รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาสามารถทดสอบและสังเกตได้ 4) รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอดความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา/ช่วยสืบเสาะความรู้ ดังนั้น ในการสร้างรูปแบบควรมีองค์ประกอบดังนี้ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

### 3.4 การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

การสร้างรูปแบบมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจจะใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยผู้เชี่ยวชาญมีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน, (2541) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ โดยสามารถประมาณค่าข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบได้ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบและการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม 2) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุผลระหว่างตัวแปร ส่วน Eisner, (1976) ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบรูปแบบในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีความเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวความคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณประโยชน์ที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณานั้น เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง 2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้

ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง 3) การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน และ 4) เป็นรูปแบบที่ยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถศาสตร์และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

รูปแบบที่คิดจะต้องผ่านการทดสอบหรือตรวจสอบก่อนนำไปใช้จริง เนื่องจากจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ คือ การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับการนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์ต่อไปหรือไม่ มีผู้กล่าวถึงวิธีการในการทดสอบรูปแบบ ดังนี้

1. การทดสอบด้วยการประเมิน Madaus, Scriven and Stufflebeam, (1983, pp. 399-402) ได้เสนอการนำเสนอมาตรฐานการตรวจสอบรูปแบบ ดังต่อไปนี้
  - 1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
  - 1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
  - 1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา
  - 1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามกรอบต้องการแท้จริง
2. การทดสอบรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง Eisner, (1976, pp. 192-193) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้
  - 2.1 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินจะต้องเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นมีความเที่ยงตรงและมีเหตุผลที่ดี



2.2 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นที่ถูกลำมาพิจารณา ขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.3 การประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจวัดด้วยเครื่องมือใด ๆ จะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

2.4 การใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องยอมรับในความยืดหยุ่นของกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตรงตามการนำเสนอ

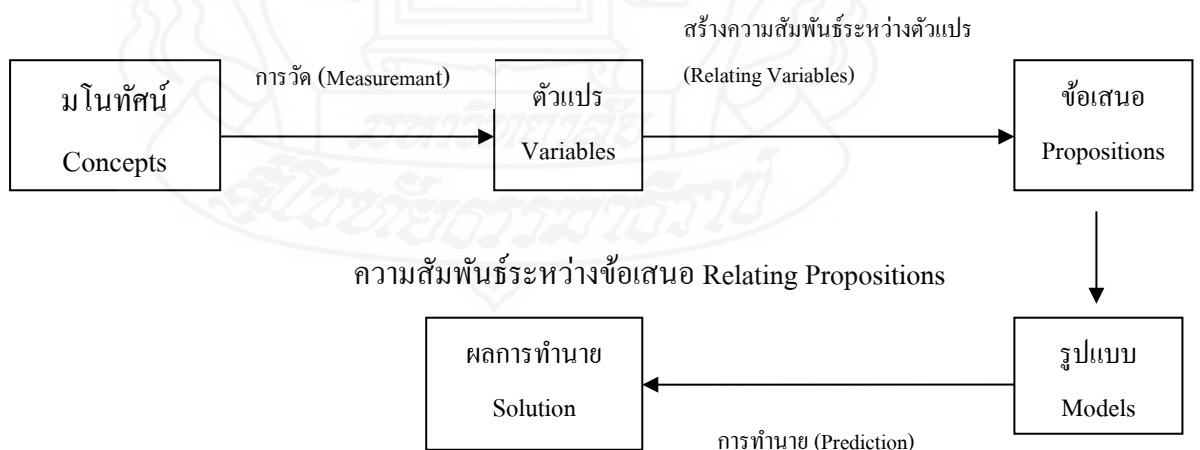
ดังนั้น การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบจึงเป็นการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาที่จะเป็น ผู้วิเคราะห์ วิจารณ์ วิจารณ์ญาณ เพื่อสรุปว่า รูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

### 3.5 กระบวนการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร ตลอดจนนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ได้บ้าง (Keeves, John 1988) ได้มีผู้ศึกษากระบวนการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้

Keeves, John, (1988) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนไว้ในแผนภาพที่ 2.2

สร้างความสัมพันธ์กับตัวแปร



ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ (Keeves, John, 1988)



Mescon, M.K. Albert, M. Khedori, F., (1985) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาแบบ  
ไว้ ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร
2. ขั้นพัฒนาแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น ควรคำนึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ เพราะถ้าแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีข้อบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินการ ดังนั้น ควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์การสัมพันธ์อย่างและทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าและพิจารณาความแปรปรวนอย่างระมัดระวัง ควรนำตัวแปรใดบ้างมาวางไว้ในแบบที่จะสร้าง เมื่อสร้างเสร็จแล้วต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. ขั้นการทดสอบแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง 3.1) มีความตรงตามสถานการณ์จริง (valid) แบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา 3.2) มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่า ผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Pretest)

4. ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่สำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและการนำไปใช้

5. ขั้นการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model up Dating) แม้ว่าจะมีการนำแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กร

ส่วน Keeves, John, (1988) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการพัฒนาแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษานอกจากแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้วแบบยังใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 2) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเชิงเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนาแบบ 3) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทาง

ในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และ 4) นอกจากคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้การพัฒนา รูปแบบ โดยศึกษารวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน รวมทั้งมีการปรับปรุงรูปแบบและตรวจสอบรูปแบบ ก่อนนำรูปแบบไปประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนสุดท้าย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา

##### 4.1 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 24 ก 2550, น. 29-33) กำหนดปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามโครงสร้างมี ดังนี้

1. ด้านวิชาการ โดยการพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครั ว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำ

ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านงบประมาณ โดยการจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้จ่ายผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใด ตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดสรรผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

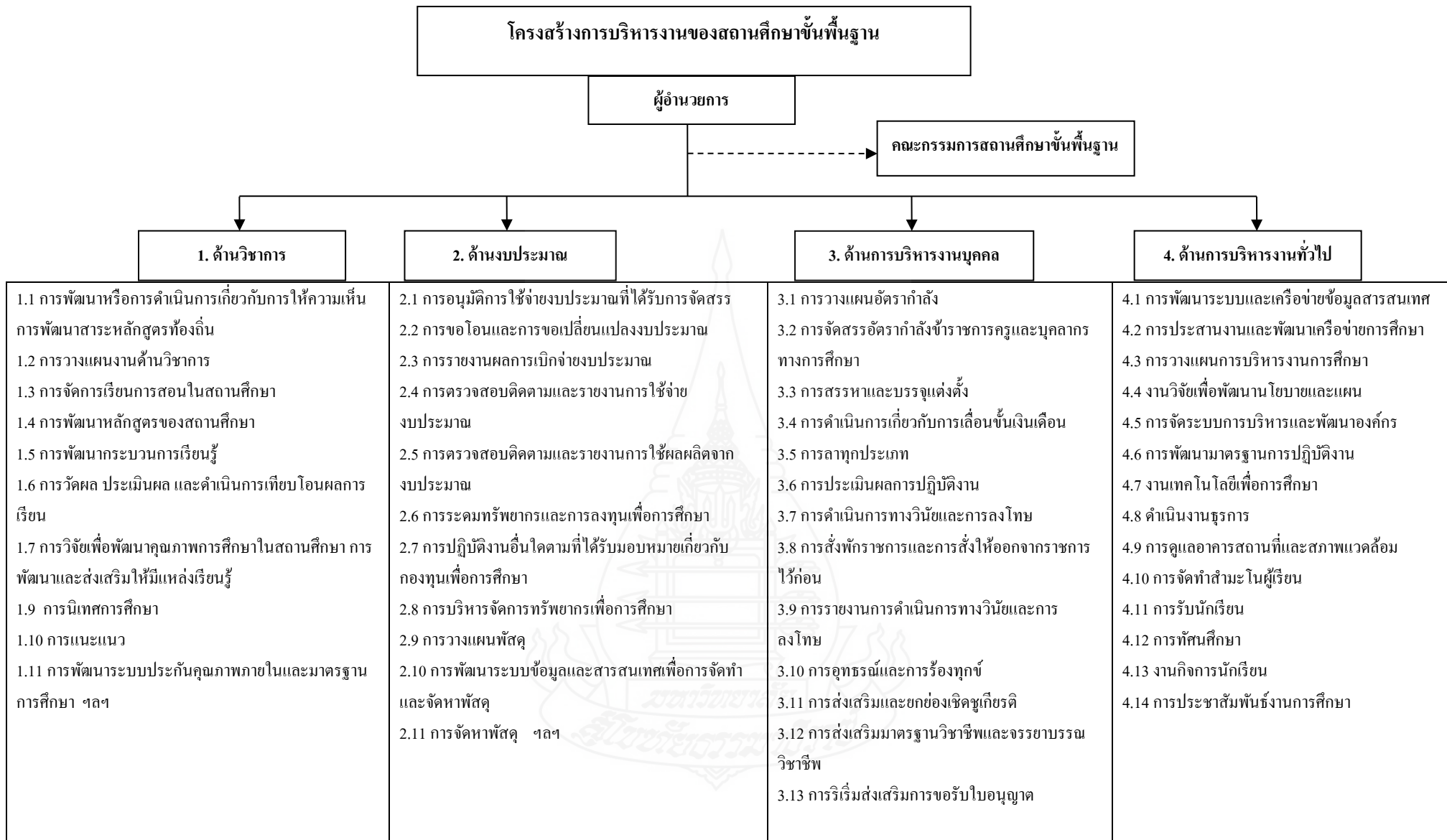
3. ด้านการบริหารงานบุคคล โดยการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการและการให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป โดยการพัฒนากระบวนและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบวนและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การ

จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ  
ลงโทษนักเรียน

ดังนั้น โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้าน  
วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านการบริหารทั่วไป โดยที่ด้านวิชาการ  
เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ซึ่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจในการบริหารจัดการ  
การศึกษาจากปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม  
กฎหมาย ดังภาพที่ 2.3





ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 4.2 การบริหารงานด้านวิชาการในสถานศึกษา

การบริหารงานวิชาการจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์กร ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องสร้างทักษะในการบริหารเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องระบุเป้าหมาย การวางแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน การส่งเสริมพิเศษ กำกับติดตาม การตรวจสอบและการรายงานผล ซึ่งสอดคล้องหลักการบริหารและทฤษฎีของ Fayol Henri, (1923) ดังนี้ 1) การวางแผน (To Plan) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร เป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ในการบริหารงานวิชาการจึงจำเป็นต้องทราบถึงหลักสำคัญในการวางแผนเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลยิ่งขึ้น 2) การจัดองค์กร (To Organize) เป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ คน (People) หน้าที่การงาน (Function) และปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factor) ขององค์กร 3) การบังคับบัญชา (To Command) เป็นการบริหารงานวิชาการตามอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบแบบแผนวิชาการและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยศิลปะการเป็นผู้นำ หลักมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ร่วมงาน 4) การประสานงาน (To Coordinate) เป็นเรื่องของการร่วมมือในการบริหารงานวิชาการเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาระทางใจที่สำคัญ การประสานงานเป็นการประสานใจที่มีส่วนสำคัญในการส่งผลให้การบริหารงานวิชาการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) การควบคุม (To Control) เป็นการกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ความก้าวหน้าในการบริหารงานวิชาการ ความเปลี่ยนแปลงการพัฒนางาน และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปรับปรุงเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนางานต่อไป นอกจากนี้ Fayol ยังได้เสนอหลักการสำหรับผู้บริหารที่ควรนำไปใช้ในการบริหารงานวิชาการอีก 4 ประการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่อยู่ในขอบข่ายความรับผิดชอบของตน แม้ว่า ภาระหน้าที่นั้นจะได้มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติจัดทำก็ตาม ข้อพึงระลึกในการมอบหมายงาน คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องได้สัดส่วนกัน 2) เอกภาพในการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารจะต้องสนใจและจัดให้มีขึ้นในหน่วยงาน หน่วยงานใดที่ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาจะเกิดความยุ่งยากสับสนในการปฏิบัติงาน 3) การบริหารงานขององค์กรจะต้องจัดให้สอดคล้องสัมพันธ์กันเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรแม้ว่าองค์กรนั้นจะมีหลายหน่วยงานก็ตาม แต่วัตถุประสงค์หลักขั้นพื้นฐานขององค์กรย่อมตรงกันและนักบริหารต้องจัดให้หน่วยงานทุกหน่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบปฏิบัติสนองวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเสมอ 4) นักบริหารจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะอำนวยความสะดวกและประหยัดต่อการบริหาร



Gulick and Urwick, (1973) กล่าวว่า ภาระหน้าที่ที่สำคัญผู้บริหาร 7 ประการ คือ 1) P=Planning หมายถึง การวางแผนในอนาคตจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ (Objective) นโยบาย (Procedure) และเป้าหมาย (Target) เพื่อให้แผนที่กำหนดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการดำเนินงาน เป็นขั้นที่ต้องใช้หลักการความรู้และเทคนิคสำหรับวินิจฉัยคาดการณ์ในอนาคต เพื่อให้การบริหารงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) O=Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความรับผิดชอบ จากองค์กรใหญ่เป็นหน่วยงานย่อย โดยแบ่งไว้เป็นระเบียบมีผังและสายการบังคับบัญชาและช่วงแห่งการควบคุม (Span of Control) กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 3) S=Staffing หมายถึง การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้ง ถอดถอนบุคลากร การเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม รวมทั้งการกระตุ้นให้กำลังใจ บำรุงขวัญให้สวัสดิการแก่บุคลากร 4) D=Directing หมายถึง การอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมการปฏิบัติงาน การนิเทศงานซึ่งต้องนำศาสตร์ในการบริหารตามหลักการและทฤษฎีไปใช้อย่างมีศิลปะ โดยอาศัยภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร (Human Relations) และการจูงใจมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 5) Co=Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทุกฝ่ายระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กรและบุคลากรระหว่างหน่วยงานต่อหน่วย เพื่อขจัดปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความสัมฤทธิ์ผลบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 6) R=Reporting การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเสนอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น เพื่อจะได้ช่วยแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งการเสนอรายงานให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานยังรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ซึ่งต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย 7) B=Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนการใช้เงินรอบคอบ รัดกุม การทำบัญชีงบประมาณรายรับรายจ่าย การตรวจสอบการใช้เงินให้เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนด

ดังนั้น การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ การบริหารงานวิชาการจึงมีบทบาทสูงสุดต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษาให้ได้คุณภาพ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น 2) เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของ

สถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก 3) เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ 4) เพื่อให้สถานศึกษาประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันอื่นอย่างกว้างขวาง

**โดยมีหลักการและแนวคิด ขอบข่าย/ภารกิจ การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา** ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556)

**4.2.1 หลักการและแนวคิด** ได้กำหนดไว้ดังนี้ 1) ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ 4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกชั้นปี และ 5) มุ่งส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**4.2.2 ขอบข่าย/ภารกิจด้านการบริหารวิชาการ** ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### 4.2.3 การบริหารวิชาการในสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้ 2) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ 3) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น 4) จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐาน หรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนประเมินผลและปรับปรุง 5) ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติ

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) วางแผนงานด้านวิชาการ โดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดทำแผนการเรียนรู้อุทกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 3) ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ 4) จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของผู้เรียนและช่วยเหลือผู้เรียนพิการ ด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรมสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา

การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศผู้ปกครอง พิจารณา และการศึกษาทางเลือก เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของ รายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และมุ่งสู่ความ เป็นสากล 2) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่น ๆ ให้ เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขึ้น พื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา 4) นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) จัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดย ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียน อาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) จัดการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา และบุคคลในชุมชนทุก ฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 7) ศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าเพื่อเป็นผู้นำการจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษา อื่น

6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ประกอบด้วย 1) กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้ สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ 2) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการ วัดและประเมินผลของสถานศึกษา 3) วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียน และ อนุมัติผลการเรียน 4) จัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มี ผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 5) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล 6) จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน 7) ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติการ ประเมินการเรียนด้านต่าง ๆ รายปี/รายภาคและตัดสินผลการเรียนการสอนผ่านช่วงชั้นและจบ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 8) การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการ

การดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของผู้เรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา 2) พัฒนาครูและผู้เรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญ ในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้นทำให้ผู้เรียนได้ฝึก การคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหาการผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ 3) พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย 4) รวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการ ศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำ ผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) จัดให้มีแหล่ง เรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ 2) จัดระบบแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้เอื้อ ต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวด วิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑน์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวน หนังสือ สวนธรรมชาติ 3) จัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในห้องถื่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ของสถานศึกษา ของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุด ประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑน์ พิพิธภัณฑน์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียน ได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนใช้แหล่ง เรียนรู้ในต่างประเทศ

9) การนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 1) สร้างความตระหนักให้แก่ครูและ ผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุการณ์ นิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้องก้าวหน้าและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง 2) จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและ ต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ 3) จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบ นิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



10) การแนะแนว ประกอบด้วย 1) กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน 2) จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนว และดูแลช่วยเหลือผู้เรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน 3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวดูแลช่วยเหลือผู้เรียน 4) ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน 5) กัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะกรรมการแนะแนว 6) ดูแล นิเทศ กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 7) ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน 8) ประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว 9) เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วย 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน 2) จัดระบบบริหารและสารสนเทศโดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์) 4) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA 5) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก 7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น 2) ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน 3) ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัด



การศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ 4) พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ประกอบด้วย 1) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริม สร้างพัฒนาการของผู้เรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีต ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น 2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรอื่นภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น 3) ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิทยาการในอื่นๆ 4) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองผู้เรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ

14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาที่เป็นจุดเน้นเฉพาะ 2) จัดให้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา 3) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน 4) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น 5) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น 6) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน 2) จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน 3) ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง 4) นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ 5) ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน 2) จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบแบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน 3) ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบแบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

17) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย 1) จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา 2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 4) พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน 5) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหาผลิตใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุป งานด้านวิชาการจึงเป็นงานที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ จากการรวบรวมและศึกษาขอบข่ายงานด้านวิชาการในสถานศึกษา พบว่า กระบวนการศึกษาค้นคว้ากำหนดขอบข่ายงานด้านวิชาการ ดังนี้ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อ

พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา และ 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556, น.1)

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การนิเทศการเรียนการสอน 6) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ 7) การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

#### 4.2.4 หลักการในการบริหารงานวิชาการ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2546 กำหนดให้การจัดการศึกษาทุกประเภททุกระดับต้องเน้นความสำคัญ 3 ส่วน คือ ความรู้ คุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้โดยบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

1) **หลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้** ประกอบด้วยความรู้เรื่องต่าง ๆ ดังนี้  
 1) ความรู้เรื่อง เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน และสังคมโลก 2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ในเรื่องการจัดการการเอาใจใส่ดูแลบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน 3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนาศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ ภูมิปัญญา หมวดนี้ เป็นสาระและกิจกรรมที่หล่อหลอมสร้างเสริมความงดงามให้แก่ร่างกาย วาจา ความคิด และจิตใจ 4) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ แยกเป็นพีชคณิต เรขาคณิต เลขคณิต ส่วนวิชาภาษาไทย แยกเป็นหลักภาษา การใช้ภาษา (การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน) วรรณคดี ทั้งวรรณคดีร่วมสมัย วรรณคดีสากล และวรรณคดีท้องถิ่น นอกจากนี้ยังรวมถึงภาษาต่างประเทศตามความจำเป็นในสังคมโลกาภิวัตน์ เช่น ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น จีน เกาหลี รวมทั้งภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน 5) ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขใน หมวดนี้มีทั้งการเรียนเรื่องเกี่ยวกับการงาน การอาชีพ และการสังคม โดยเฉพาะ

การเรียนรู้เรื่องงานและอาชีพ มีหลายสาขา เช่น เกษตร ประมง ช่างอุตสาหกรรม ช่างศิลปกรรม ช่างหัตถกรรม งานบริการค้าขาย นายหน้าธุรกิจ สื่อสาร โทรคมนาคม โฆษณา ประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ ให้การจัดทำหลักสูตรแกนกลางเป็นหน้าที่ของส่วนกลางและกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของท้องถิ่นของตนหรือที่เรียกว่าการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น

2) *การจัดกระบวนการเรียนรู้* ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง เป็นหน้าที่ของสถานศึกษา ครูและผู้จัดการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึง วิทยากร พ่อแม่ผู้ปกครองและบุคคลอื่นที่มีส่วนจัดการเรียนรู้ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเรื่องนี้ไว้ในมาตรา 24 มีสาระสำคัญหลายประการ ดังนี้

1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยเน้นการฝึกทักษะซึ่งประกอบด้วย การฝึกหัด และฝึกฝนทักษะที่ต้องฝึก ได้แก่ 2.1 กระบวนการคิด เช่น ฝึกคิดอย่างเสรี คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดหาความสัมพันธ์เชื่อมโยง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดสร้างทางเลือก คิดตัดสินใจ และคิดแก้ปัญหา ได้ 2.2 การจัดการ เช่น การวางแผน การทำโครงการ การบันทึก การประมวลผล การประเมินผล การประสาน และร่วมมือปฏิบัติการ การสรุปผล การรายงานผล การปรับปรุงแก้ไข 2.3 การเผชิญสถานการณ์ เช่น การรับรู้สถานการณ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ของตน การควบคุมสถานการณ์ โดยใช้ข้อมูลเหตุผลและความรู้มาประกอบการคิดและตัดสินใจเผชิญและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรู้เท่าทัน

3) *จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็นทำเป็นรักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง* โดยเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง เชื่อมโยงและสืบต่อเนื่องจากการฝึกทักษะในหัวข้อที่ผ่านมาการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงมีหลายวิธี เช่น การอ่าน การพูด การร้องเพลงการเขียน การวาดภาพ การค้นคว้าเอกสาร การศึกษานอกสถานที่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการบันทึกการสังเกตและการวิเคราะห์ การทดลองการสาธิต การแสดงบทบาทสมมุติ การแสดงละคร การจัดนิทรรศการ การทำโครงการ การทำแฟ้มสะสมงาน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ก็ตามต้องเน้นการคิดเป็นทำได้ทำเป็น และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รักการอ่านและใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องไม่เฉพาะในขณะที่เรียน เพื่อให้สอบได้หรือสอบผ่านเท่านั้น

4) *จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุก*

วิชา โดยการบูรณาการจุดมุ่งหมายและเนื้อหาตามความเหมาะสม กล่าวคือ ในแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละคาบเวลาต้องมีเนื้อหาวิชาและจุดมุ่งหมายหลักและมีการผสมผสานวิชาอื่นเป็นองค์ประกอบ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมสามารถนำมาบูรณาการเข้าไปในเนื้อหาและกิจกรรมวิชาอื่นๆ ได้โดยถือหลักว่า คุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถจะปลูกฝังและสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอนได้ทุกวิชา

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สามารถใช้การวิจัยส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ครูและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จัดสื่อและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ สถานศึกษาและครูต้องจัดสิ่งแวดล้อม ปัจจัยและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีความสงบ สะอาดร่มรื่น มีน้ำดื่ม มีห้องน้ำ ห้องส้วมเพียงพอและสะอาด มีหนังสือ วารสาร สื่ออุปกรณ์ วัสดุ ฝึกงาน มีบรรยากาศของกัลยาณมิตรและอีกประเด็นหนึ่ง คือ การแสวงหาความรู้ในลักษณะของการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียนหรือการค้นหาคำตอบอย่างเป็นระบบ ทั้งครูและผู้เรียน โดยกระทำไปในงานปกติ

6) จัดการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพอันจะส่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรอบด้าน

7) การประเมินผู้เรียน โดยให้พิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติสังเกตพฤติกรรม การเรียนและการร่วมกิจกรรมให้ทำควบคู่กันไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบของการศึกษา นอกจากนั้น ยังได้กำหนดให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรร โอกาสเข้าศึกษาต่อและให้นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

#### 4.2.5 ขอบข่ายของงานวิชาการ

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ ครอบคลุมกิจกรรมในทุกด้านที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ มีผู้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้หลายแนวคิด ดังนี้

Sergio Vanni, Thomas, and others, (1980, pp. 267-268) กล่าวว่า งานบริหารงานวิชาการประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาและจุดมุ่งหมาย 2) การจัดโครงสร้างโปรแกรมการเรียนการสอน 3) การประเมินผลการเรียนการสอน 4) การสร้างบรรยากาศในการศึกษา 5) การจัดหาสิ่งสนับสนุนและวัสดุอุปกรณ์ในการเรียนการสอน ขณะที่กระทรวงศึกษาธิการ, (2550, น. 7) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจงานและแนวปฏิบัติงานด้านวิชาการไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนงานด้านวิชาการ 2) การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการ



พัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 3) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 4) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการการเรียนรู้ 6) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, (2551, น. 9) ได้กำหนดงานหลักสำคัญในการบริหารงานวิชาการ คือ 1) งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร 2) งานบริหารหลักสูตร 3) งานสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน 4) งานวัดและประเมินผล 5) งานนิเทศภายใน 6) งานส่งเสริมวิชาการ

ในทางปฏิบัติแล้วสถานศึกษาแต่ละแห่ง อาจจะกำหนดขอบข่ายงานบริหารงานวิชาการ แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การนิเทศการเรียนการสอน 6) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ 7) การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

### 1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551, น. 59-60) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความพยายามจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตรงตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองตามที่พึงประสงค์ของสังคม โดยความจำเป็นการพัฒนาหลักสูตรมี ดังนี้ 1) ปรัชญาการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย สืบเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ทำให้การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย เช่น จากการศึกษาเป็นศูนย์กลางต้องเปลี่ยนเป็นยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นการเรียนรู้อาศัยประสบการณ์ตรง ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติ ทดลอง และเน้นกระบวนการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ให้เรียนรู้อย่างหลากหลายตามศักยภาพของผู้เรียน 2) ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปส่งผลต่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปด้วย และ เทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้เพื่อสื่อทางการศึกษามีมากขึ้น จึงทำให้ครูจะต้องมีการพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ 3) ความต้องการของผู้เรียนในปัจจุบัน ผู้เรียนต้องการเรียนรู้ในสิ่งที่มีความหมายกับตนเองมากขึ้น การนำไปใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อความ



อยู่รอดและความสงบสุขของชีวิต การจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง จึงต้องมีการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียน 4) การพัฒนากระบวนการ และรูปแบบทางการศึกษาทำให้การจัดเนื้อหา วิธีการสอน รวมทั้งการวัดผลและประเมินผลต้อง ปรับเปลี่ยนตามไปด้วย โดยการจัดการศึกษาทางไกล การศึกษาด้วยตนเอง การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การศึกษาด้วยกระบวนการแก้ปัญหา การปรับปรุงเนื้อหาวิชา จุดประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดวิธีการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผลย่อมต้องการ พัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น 5) ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เป็นความจำเป็นที่ ต้องคำนึงถึงสภาพของสังคมและวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของผู้เรียนในชุมชน เพื่อเขาสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม รู้จักรับผิดชอบ รู้จักหน้าที่การเป็นพลเมือง ที่ดีของสังคม การจัดหลักสูตรให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตร อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน นอกจากนั้น การดำเนินการพัฒนาหลักสูตร Taba, (1962) ได้กำหนด ขั้นตอน ดังนี้ 1) สำรวจสภาพปัญหาความต้องการและความจำเป็นทางสังคม 2) กำหนด วัตถุประสงค์ของการศึกษาที่สังคมต้องการ 3) คัดเลือกเนื้อหาวิชาความรู้ที่ครูต้องนำมาสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตรงกับความต้องการและความจำเป็นของสังคม และเนื้อหานั้นตรงตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดและปรับปรุงเนื้อหา 4) คัดเลือกประสบการณ์เรียนรู้ มาเสริมเนื้อหาให้สมบูรณ์และตรง ตามวัตถุประสงค์ 5) นำไปทดลองใช้ 6) ประเมินผลการใช้หลักสูตร ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรต้อง อาศัยการประเมินผลการใช้หลักสูตร ซึ่งควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์และตีความ วัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้เป็นเชิงพฤติกรรมที่ชัดเจน 2) สร้างเครื่องมือและคัดเลือกวิธีที่ เหมาะสม

**หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551** มีสาระสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

เพื่อให้บรรลุการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาจึงควรจัด กิจกรรมการเรียนการสอน ดังนี้ 1) ผู้เรียนมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ เรียนรู้ บทบาทของครู คือ ผู้สนับสนุน (Supporter) และเป็นแหล่งความรู้ (Resource Person) ของ ผู้เรียน ผู้เรียนจะรับผิดชอบตั้งแต่เลือกและวางแผนสิ่งที่ตนจะเรียนหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการ เลือกและจะเริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้ารับผิดชอบการเรียนตลอดจนการ ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) ผู้เรียนมีโอกาสเห็นตนเองในแง่ที่แตกต่างจากเดิม การจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมุ่งให้ผู้เรียนเห็นตนเองในแง่มุมที่แตกต่างออกไป ผู้เรียน จะต้องมีความมั่นใจตนเองและควบคุมตนเองได้มากขึ้น สามารถเป็นในสิ่งที่อยากเป็น มีวุฒิภาวะ สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและมีส่วนร่วมกับเหตุการณ์มาก

ขึ้น 3) เนื้อหาวิชาที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อการเรียนรู้ ในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบด้วย เนื้อหา ประสบการณ์เดิม และความต้องการของผู้เรียน การเรียนรู้ที่สำคัญและมีความหมายจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่สอนและวิธีที่ใช้สอน 4) การเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จ หากผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ผู้เรียนจะได้รับความสนุกสนานจากการเรียนหากได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ร่วมกิจกรรม ได้ปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ได้ทำงานร่วมกับเพื่อน ได้ค้นพบข้อคำถามและคำตอบใหม่ ๆ ประเด็นที่ท้าทายและความสามารถในเรื่องใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบรรลุผลสำเร็จของงานที่พวกเขาเริ่มด้วยตนเอง 5) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่มจะช่วยส่งเสริมความเจริญงอกงาม การพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่ การปรับปรุงการทำงาน และการจัดการกับชีวิตของแต่ละบุคคล สัมพันธภาพที่เท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของผู้เรียน 6) ครู คือ ผู้อำนวยการความสะดวกและเป็นแหล่งเรียนรู้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูจะต้องมีความสามารถที่จะค้นพบความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน เป็นแหล่งความรู้ที่ทรงคุณค่าของผู้เรียนและสามารถค้นคว้าหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับผู้เรียน สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความเต็มใจของครูที่จะคอยช่วยเหลือ โดยไม่มีเงื่อนไขครูจะให้ทุกอย่างแก่ผู้เรียนไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญ ความรู้ เจตคติและการฝึกฝน 7) การศึกษา คือ การพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนหลายด้านพร้อมกัน การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาผู้เรียนหลายด้าน คุณลักษณะด้านความรู้ความคิด การปฏิบัติ และด้านอารมณ์ความรู้สึกจะได้รับการพิจารณาไปพร้อมกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 6-9)

**2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

**2.1 ด้านการวางแผนงานวิชาการ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552, น. 77) กล่าวถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่สามารถนำพาให้สถานศึกษาที่มีความเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านนั้น ต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีวิสัยทัศน์กว้างไกลใช้หลักธรรมทางศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมุ่งแสวงหาความรู้อยู่เสมอเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยใช้ระบบประกันคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนางาน ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, น. 31) กล่าวถึงคุณลักษณะ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษามุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนรู้ที่เน้น**

ผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**2.2 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้** แหล่งเรียนรู้ช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทยและความเป็นสากล เป็นการเรียนรู้คู่ขนานระหว่างความรู้สากลกับความรู้ท้องถิ่น สอดคล้องกับสังคมการดำรงชีวิตของผู้เรียน ถือว่าเป็นการเรียนรู้แบบคู่ขนานระหว่างความรู้ท้องถิ่นสู่สากล ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อผู้เรียน Jedede, (1995, pp. 97-137) ได้เสนอว่ารูปแบบ การเรียนรู้คู่ขนานระหว่างความรู้สากล แหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่มีความจำระยะยาวของผู้เรียน ทำให้สนใจ ใฝ่รู้รักการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ และสามารถนำความรู้ท้องถิ่นไปปรับประยุกต์สู่สากล

ดังนั้น หลักการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างได้ผลจึงควรยึดหลัก ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ควรเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ผู้เรียนจึงควรมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน 2) การเรียนรู้เกิดจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มิใช่จากแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงแหล่งเดียว ประสบการณ์ความรู้ที่นึกคิดของแต่ละบุคคลถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ 3) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญ หากผู้เรียนเข้าใจและมีทักษะในเรื่องกระบวนการเรียนรู้แล้ว จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และคำตอบที่ต้องการ 4) การเรียนรู้ที่ดีจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างความรู้ความเข้าใจด้วยตนเองจึงจะช่วยให้เรียนจดจำและสามารถใช้การเรียนรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ได้ 5) การเรียนรู้ที่มีความหมายแก่ผู้เรียน คือ การเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษารวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนในทุกๆ ด้านเพื่อให้การจัดการศึกษามุ่งบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

**2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร** การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด มีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญา มีความรู้ มีความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด (Killian, 1968) สำหรับ Chruden and Sherman, (1986) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษา ฝึกอบรม บุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ได้แก่ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ ขณะที่ Kenney and Ried, (1986) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ส่วน Gilley and

Eggland, (1989) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นการพัฒนา 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งบทบาทหลักของการพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมผู้บริหาร (Administrator) ผู้ให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Counselor) วิทยากร (Instructor/ Facilitator) ผู้พัฒนาเอกสาร (HRD Material Development) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) และ นักวิจัย (Researcher) และ Werther and Davis, (1993) การพัฒนาบุคลากรโดยการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม หรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams) ระดับระบบโดยรวม (The System) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์อดีต 2) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ขณะที่ Mondy and Noe, (1996) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การใช้บุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรโดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร ส่วน Nadler, (1980) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not focus on a Job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาคือ ครูต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะปัจจุบันสภาพแวดล้อมสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หลักสูตรการเรียนการสอนจึงต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเรียนการสอนให้ทันสมัย อาจดำเนินการ โดยการ

ฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงควรมีบทบาท ดังนี้ 1) จัดให้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัด และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พร้อมทั้งให้มีการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาและใช้สื่อต่างๆ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน 5) ส่งเสริมการจัดทำและหาสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นการเรียนการสอน 6) ส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานสื่อการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเอง โดยมีการวิเคราะห์และประเมินอย่างสม่ำเสมอ 7) นิเทศติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิตใช้ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ พร้อมทั้งแนะช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 3. การวัดและประเมินผล

การวัดผลและการประเมินผล เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนและเป็น องค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็น กระบวนการที่ตรวจสอบว่า ผู้เรียน ได้ถึงจุดมุ่งหมายปลายทางตามที่หลักสูตรต้องการหรือไม่ เพียงใด และผลจากการวัดผลและประเมินผลจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ครูผู้สอนได้นำไปพิจารณาหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องและจุดอ่อนในด้านต่างๆ ได้

ดังนั้น การวัดผลและประเมินผล หมายถึง การกำหนดกรอบระเบียบแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผล การนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอน และการพัฒนาเครื่องมือวัดผล

### 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ การวิจัยที่ทำโดยครูผู้สอนในชั้นเรียนเพื่อ แก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนหรือส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ดียิ่งขึ้น และผลที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทั้งครูและผู้เรียน สามารถทำได้ในลักษณะการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน คือ การวิจัยที่มีลักษณะ ดังนี้ ใคร? = ครูผู้สอนในห้องเรียน ทำอะไร? = ทำการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา ที่ไหน? = ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน เมื่อไร? = ในขณะที่การเรียนการสอนกำลังเกิดขึ้น อย่างไร? = ด้วยวิธีการวิจัยที่มีวงจรการทำงานต่อเนื่องและสะท้อนกลับ การทำงานของตนเอง (Self-Reflection) โดยขั้นตอนหลัก คือ การทำงานตามวงจร PAOR (Plan, Act, Observe, Reflect and Revise) เพื่อจุดมุ่งหมายใด? = มี



จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ลักษณะเด่นการวิจัย = เป็นกระบวนการวิจัยที่ทำอย่างรวดเร็ว โดยครูผู้สอนนำวิธีการแก้ปัญหาที่ตนเองคิดขึ้นไปทดลองใช้กับผู้เรียนทันทีและสังเกตผลการแก้ปัญหานั้นมีการสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนครูในสถานศึกษา เป็นการวิจัยแบบร่วมมือ (Collaborative Research) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนวางแผน (Plan) ขั้นปฏิบัติตามแผน (Act) ขั้นสังเกตผล (Observe) และ ขั้นสะท้อนผล (Reflect and Revise) โดยมีวงจรการปฏิบัติการในชั้นเรียน ความสำคัญ และความจำเป็นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ดังนี้ 1) ให้โอกาสครูในการสร้างองค์ความรู้ ทักษะการทำวิจัย การประยุกต์ใช้ การตระหนักถึงทางเลือก ที่เป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น 2) เป็นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครู (Community of Practice) 3) เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติโดยตรง เนื่องจากช่วยพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ 4) ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและเกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการวิจัยในสถานศึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เนื่องจากนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติและการแก้ปัญหา 5) เป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติในการวิจัย ทำให้กระบวนการวิจัยเกิดยอมรับในความรู้ของผู้ปฏิบัติ 6) เป็นการตรวจสอบวิธีการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล 7) ครูมีการเรียนรู้จากงานของตนและทำให้ครูเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน มีประโยชน์ ดังนี้ 1) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาวิชาชีพครู 2) ผู้เรียนมีการพัฒนาการเรียนรู้ และครูมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน (Plan Reflect Act Observe) 3) ทำให้เกิดการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติ (Community of Practice) 4) ส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานแบบประชาธิปไตยที่ทุกฝ่ายเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และยอมรับในการข้อค้นพบร่วมกัน ความสอดคล้องของวงจรเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนกับวงจรพัฒนาคุณภาพงาน

นางลักษณะ วิรัชชัย (2552) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน โดยนำเอาขั้นตอนของการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ไปเปรียบเทียบกับวงจร พัฒนาคุณภาพงาน ดังนี้ 1) วางแผน (Plan-P) คือ การทำงานต้องมีการวางแผน เพราะทำให้มีความมั่นใจว่าทำงานได้สำเร็จ เช่น วางแผนการสอน วางแผนการวิจัย 2) การปฏิบัติ (Do-D) เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การวิจัยในชั้นเรียนตามแผนการวิจัย คือ การลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยในแผน 3) ตรวจสอบ (Check-C) เป็นขั้นตอนการประเมินการทำงานว่าเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ มีเรื่องอะไร ปฏิบัติได้ตามแผน มีเรื่องอะไรที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามหรือปฏิบัติ



แล้วไม่ได้ผล การตรวจสอบนี้จะได้สิ่งที่สำเร็จตามแผน และสิ่งที่เป็นข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข 4) การปรับปรุงแก้ไข (Action-A) เป็นขั้นของการนำข้อบกพร่องมาวางแผนการปฏิบัติการแก้ไข ผู้วิจัยต้องตรวจสอบเนื้อหาเพื่อแก้ไขแล้วไปแก้ไขอีกต่อไป งานของการวิจัยในชั้นเรียนจึงเป็นการทำไปเรื่อย ๆ ไม่มีการหยุด วิจัยไปเรื่อย ๆ เป็นการพัฒนาให้ดีขึ้นเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### 5. การนิเทศการเรียนการสอน

การนิเทศการเรียนการสอนมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาระบบการศึกษาให้ดีขึ้นและยังช่วยให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ ส่งผลไปยังผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการนิเทศเป็นสำคัญ การนิเทศจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีผู้เสนอแนะ ดังนี้

กรองทอง จิระเชษฐกุล (2550, น. 5) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีหลักการ ดังนี้ 1) การดำเนินการนิเทศจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา 2) บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษาคือผู้อำนวยการสถานศึกษา 3) การนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้เรียน ส่วน ชารี มณีศรี (2552, น. 27-28) ได้กล่าวถึงสาระของหลักการนิเทศการศึกษา ดังนี้ 1) การนิเทศการศึกษาเป็นการช่วยกระตุ้น ประสานงาน และแนะนำ ให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครู โดยทั่วไป 2) การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย 3) การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์ 4) การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน 5) การนิเทศ คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 6) การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ 7) การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดช่องว่างระหว่างสถานศึกษาและชุมชน โดยเฉพาะในชุมชน หลักการนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนรากฐานที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนอย่างเป็นระเบียบ เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคน ได้แสดงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ ทั้งทางด้านความคิดและการกระทำใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้น การนิเทศการเรียนการสอน ควรมีหลักสำคัญ คือ 1) การนิเทศการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องทั่วถึงตามกระบวนการของการนิเทศ 2) บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษา คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องเปิดโอกาสให้คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการความจำเป็นของครู 4) หลักสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จในการจัด

กิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อสร้างเสริมพัฒนาการของผู้เรียนทุกด้านให้เต็มศักยภาพ โดยมีหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรอบในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

## 6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นงานที่สำคัญ สืบเนื่องในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาทุกสถานศึกษา สถานศึกษาทุกแห่งจึงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

### ความหมายของการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการ โดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2547, น. 2) ส่วน สฤชัย ทุมคำ (2553, น. 28) การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องที่จะหลักประกัน ให้สังคมเชื่อว่า จะพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรและตรงกับความมุ่งหมายของสังคม และอุดม ฉายากักดี (2553, น.18) ได้กล่าวถึงความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมตามภารกิจของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการพัฒนาเด็กให้ได้มาตรฐานการศึกษาและคุณลักษณะที่หลักสูตรกำหนด เพื่อเป็นหลักประกันและสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับบริการทางการศึกษาว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีลักษณะที่พึงประสงค์เป็นที่ยอมรับของสังคม

ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด เพื่อให้ผู้รับบริการมีความมั่นใจต่อสถานศึกษาในการบริหารจัดการศึกษาได้มาตรฐานและนำสู่การผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพ

### หลักการและกระบวนการของประกันคุณภาพ

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2552) ได้กำหนดหลักการในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษามี 3 ประการ คือ 1) การกระจายอำนาจ 2) การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

สำหรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีกระบวนการดำเนินการดังนี้ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2552)

1. การพัฒนาคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุถึงมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ หัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ คือ การสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นของการทำงานเป็นกลุ่ม ทำงานอย่างมีระบบและทุกคนต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดทำข้อมูลสารสนเทศในส่วนที่รับผิดชอบ ใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้นให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานเป็นประจำ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดหมวดหมู่ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำแผน กลยุทธ์ มีการพัฒนาด้านปัจจัยให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรรหาให้เพียงพอ ดูแลรักษาให้ใช้ได้อยู่เสมอและปลอดภัยในการใช้ ประการสำคัญคือต้องมีระบบและกลไกการปฏิบัติงานตามแผน รวมทั้งติดตามกำกับ การดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. การติดตามตรวจสอบคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน กำกับ ติดตามความก้าวหน้า และยืนยันการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด โดยการติดตามตรวจสอบคุณภาพสามารถดำเนินงานในแต่ละระดับ ดังนี้ 1) การติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การดำเนินงาน/โครงการ ตลอดปีการศึกษาทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา และด้านพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) การติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบสถานศึกษา เพื่อให้การส่งเสริมสนับสนุน และช่วยเหลือให้สถานศึกษา สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 3 ปี 3) การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในภาพรวม ระดับประเทศ โดยหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการกำหนดนโยบาย เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง กำหนดมาตรฐานเพื่อยกระดับคุณภาพ สถานศึกษาที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ สถานศึกษาให้บริหารและจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่

3. การประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา เป็นการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบผลการ จัด การศึกษาของสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้ 1) การประเมินคุณภาพ ภายในสถานศึกษา จากการติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยสถานศึกษานำข้อมูล สารสนเทศมาประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด จัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาประจำปีของสถานศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และรายงานต่อสาธารณชน 2) การประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงาน

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือหน่วยงานอื่นที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รับรอง

ดังนั้น การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา โดยการจัดระบบ โครงสร้างให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมาย ความสำเร็จของสถานศึกษา การวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## 7. การจัดหาและพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

**นวัตกรรมการเรียนการสอน (Education Innovation)** ความหมายของนวัตกรรมการเรียนการสอน หมายถึง ความคิด รูปแบบ วิธีการ เทคนิค แนวทาง และผลิตผลที่ปรับปรุงประยุกต์สร้างสรรค์และพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม (ถวัลย์ มาศจรัส, 2550, น. 46) ส่วน สุคนธ์ สินธพานนท์ (2553, น. 8) ได้สรุปความหมายของนวัตกรรมทางการเรียนการสอน คือ สิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนหรือพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ แนวคิด รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ สื่อต่างๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษา และ Rogers and Shoemaker (1976, p. 19) กล่าวว่า นวัตกรรมการเรียนการสอน หมายถึง ความคิด การกระทำ หรือสิ่งของที่บุคคลเห็นว่าเป็นของใหม่ไม่ว่าความคิดนั้นจะเป็นสิ่งใหม่หรือไม่ โดยใช้ความเห็นและการตัดสินใจของตนเอง ถ้าบุคคลนั้นเห็นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา คำว่า “ใหม่” ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นความรู้ใหม่ครั้งแรก แต่หมายถึงการที่บุคคลได้รับรู้ในเรื่องเดิมมากขึ้นหรือแนวความคิดใหม่เรื่องเจตคติหรือเกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรมนั้นๆ

ดังนั้น นวัตกรรมการเรียนการสอน หมายถึง เครื่องมือ สื่อ แนวคิด วิธีการ กระบวนการ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่นำมาใช้แก้ปัญหาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของหลักสูตร และเป็นแนวคิดหรือการปฏิบัติในอันที่จะเอาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งใหม่หมดหรือบางส่วนหรือที่ยังไม่เคยมีหรือมีอยู่แล้ว หรืออาจจะเคยใช้ในสังคมอื่น ๆ ได้ผลแล้วนำมาใช้ใหม่อีกสังคมหนึ่ง หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานที่ได้ปฏิบัติ

### ความหมายของเทคโนโลยีการศึกษา

เทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง การนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้เพื่อการออกแบบและส่งเสริมระบบการเรียนการสอน โดยเน้นที่วัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่สามารถวัดได้อย่างถูกต้องแน่นอน มีการยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนมากกว่ายึดเนื้อหาวิชา มีการใช้การศึกษาเชิงปฏิบัติโดยผ่านการวิเคราะห์และการใช้สถิติสรุปกรณีรวมถึงเทคนิคการสอนโดย

ใช้คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่นๆ (Good C., 1973) ส่วน Gagne and Briggs, (1974) กล่าวว่า เทคโนโลยีการศึกษานั้น พัฒนามาจากการออกแบบการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ โดยรวมถึง 1) ความสนใจในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของการเรียนรู้ เช่น บทเรียนแบบ โปรแกรม และบทเรียนการสอนใช้คอมพิวเตอร์ช่วย บทเรียนการสอนใช้ e-Learning 2) ด้าน พฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีการเรียนรู้ เช่น ทฤษฎีการเสริมแรงของ B.F. Skinner 3) เทคโนโลยี ด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ เช่น โสตทัศนูปกรณ์ประเภทต่างๆ รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ด้วย เอ อี ซี ที ขณะที่ AECT, (1977) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า เทคโนโลยีการศึกษาเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เป็นกระบวนการ บูรณาการที่เกี่ยวกับมนุษย์ วิถีดำเนินการ แนวคิด เครื่องมือ และอุปกรณ์ เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา การคิดวิธีการนำไปใช้ การประเมินและการจัดแนวทางการแก้ปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ทั้งหมดของมนุษย์ และ Hersey, et al., (1982, p. 128) กล่าวว่า เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การ นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้สำหรับ การเรียนการสอน เพื่อช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์เพื่อนำมาผลิตอุปกรณ์เครื่องมือตลอดจนเทคนิคต่างๆ นำมาใช้เป็นอุปกรณ์การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นระบบ เพื่อใช้ปฏิบัติในการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์และการเรียนการสอน ครอบคลุมวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ เทคโนโลยีทางการศึกษา

#### หลักการเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

Dale Edgar (1965) ได้ประมวลหลักการเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษาในลักษณะของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 10 ประการ คือ 1) หลักการจูงใจ สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาจะมีพลังจูงใจที่สำคัญในกิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นสิ่งที่สามารถผลักดันส่งเสริมและเพิ่มพูน กระบวนการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพลังความสนใจ ความต้องการ ความปรารถนา และความคาดหวัง ของผู้เรียนที่จะศึกษา 2) กระบวนการเลือกและการสอนด้วยสื่อเทคโนโลยี ความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติเกี่ยวกับสื่อจะเป็นแบบลูกโซ่ในกระบวนการเรียนการสอน ดังนั้น การเลือก การใช้ การ ตอบสนอง และผลิตผลจึงจะต้องพิจารณาเป็นแผนรวมเพื่อสนองความต้องการและประสบการณ์ เดิมของผู้เรียนอย่างสอดคล้องกัน 3) การพัฒนามโนทัศน์ (Concept) ส่วนบุคคล วัสดุการเรียน การสอนจะช่วยส่งเสริมความคิด ความเข้าใจแก่ผู้เรียนแต่ละคน ดังนั้น การเลือก การผลิตและการใช้ วัสดุการเรียนการสอนควรจะต้องสัมพันธ์กับความสามารถของผู้สอนและผู้เรียนตลอดถึง จุดมุ่งหมายของการเรียนที่กำหนด 4) การจัดระเบียบประสบการณ์เทคโนโลยีทางการศึกษา ผู้เรียน จะเรียนได้ดีจากสื่อเทคโนโลยีที่จัดระเบียบเป็นระบบและมีความหมายตามความสามารถของเขา 5) การฝึกซ้ำและการเปลี่ยนแปลงสิ่งเร้าบ่อยๆ สื่อที่สามารถส่งเสริมการฝึกซ้ำและมีการเปลี่ยนแปลง



สิ่งเร้าอยู่เสมอ จะช่วยส่งเสริมความเข้าใจเพิ่มความคงทนในการจำข้อมูลความสนใจ และทำให้เกิดรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง 6) ความชัดเจน ความสอดคล้อง และความเป็นผล สืบที่มีลักษณะชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการและสัมพันธ์กับผลที่พึงประสงค์ของผู้เรียนจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี 7) การมีส่วนร่วมและการปฏิบัติผู้เรียนต้องการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติด้วยตนเองมากที่สุด จากกิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นหนทางที่จะทำให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดสื่อเทคโนโลยีควรคำนึงถึงหลักการเหล่านี้ 8) การถ่ายโยงที่ดี โดยที่การเรียนรู้แบบเก่าไม่อาจถ่ายทอดไปสู่การเรียนรู้ใหม่ได้อย่างอัตโนมัติจึงจะต้องสอนแบบถ่ายโยง เพราะผู้เรียนต้องการแนะนำในการปฏิบัติเพื่อประยุกต์ความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งผู้สอนจะต้องวางแผนจัดประสบการณ์ที่จะส่งเสริมการถ่ายโยงความรู้ใหม่ และเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้นั้นที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง 9) อัตราการเสนอสื่อในการเรียนการสอน อัตราหรือช่วงเวลาการเสนอข้อความต่าง ๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับความสามารถอัตราการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน 10. การให้รู้ผลการเรียนรู้จะดีขึ้น ถ้าหากสื่อเทคโนโลยีช่วยให้ผู้เรียนรู้ผลการกระทำทันที หลังจากที่ได้ปฏิบัติกิจกรรมไปแล้ว ดังนั้น เทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อไปปฏิบัติในการแก้ปัญหาการศึกษาและการเรียนการสอนครอบคลุมวัสดุอุปกรณ์และวิธีการเทคโนโลยีทางการศึกษา

ดังนั้น การบริหารด้านวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานตามขอบข่ายด้านวิชาการของสถานศึกษารอบคลุมงาน ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการนิเทศการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ ด้านการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

#### 4.3 องค์ประกอบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา

ในส่วนของรูปแบบที่นำมาใช้ในการออกแบบการวิจัยทางศึกษาศาสตร์ หมายถึง การถ่ายทอดสิ่งที่เรากำลังต้องการอธิบายด้วยการนำตัวแปรในเรื่องที่เราต้องการศึกษา ตัวแปรดังกล่าวเรียกว่า องค์ประกอบ (Component) หมายถึงตัวแปรแฝงที่ต้องการศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสมมติฐานที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปตัวแปรย่อยที่สามารถสังเกตได้มาอธิบายด้วยการพรรณนา หรือ ภาพ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ได้สังเคราะห์เป็นประกอบ 7 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การ



สื่อสาร และ การวัดและประเมินผล โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบ รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาดังนี้

### 1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์มีความสำคัญสำหรับผู้นำเครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายในการที่จะร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาจึงต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

#### 1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายดังนี้

สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและเห็นนโยบาย ต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้ (Phillips, 1997, p. 7) ส่วน Beare et.al, (1985, p. 107); Bennis, (1985, p. 89) กล่าวว่าวิสัยทัศน์คือ ภาพองค์การในอนาคตได้มาจากปัญญา ความคิด มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กร โดยภาพนั้นตั้งอยู่ ณ ในปัจจุบัน และ Kotter, (1996, pp. 68-69) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคตซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้นสามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปความหมายสอดคล้องกันว่า วิสัยทัศน์เป็นเสมือนพิมพ์เขียวขององค์กรที่เราต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์นั้นจะทำให้มองเห็นแนวทางปฏิบัติ (Sheive and Schoenheit (1987, p. 194) Helligel and John (1989, p. 467) Davis and Thomas (1989, p. 22) ส่วน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 6) ให้ความหมายคำว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของความสำเร็จของหน่วยงานที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น 5 ปี หรือหมายถึง ตำแหน่งหรือภาพของหน่วยงานในอนาคต หรือเป็นความคาดหวังในอนาคตของหน่วยงานที่ต้องการจะเป็น หรือเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ โดยเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่หน่วยงานมุ่งหมายมุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

ดังนั้น วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้มองเห็นจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และภาระหน้าที่ขององค์กร

## 2.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์ มีผู้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

Davis and Thomas (1989, pp. 22–23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญ ประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกทุกคนได้เข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ผลผลิตเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการ เช่นเดียวกับที่ Licata et.al (1990, p. 74) พบว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์นอกจากมองเห็นภาพในอนาคตแล้วยังต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Caldwell and Spinks (1990, p. 174) ว่าผู้นำจะต้องผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นและสามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่ นโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในแต่ละวันขององค์กรได้ ส่วนวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 8) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการขององค์กร ดังนี้ 1) เป็นการกำหนดอนาคตที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนศรัทธา 2) เป็นความท้าทายใหม่ 3) เป็นการท้าทายต่อความสะดวกสบายหรือความไม่เพียงพอที่มีอยู่ 4) การมีวิสัยร่วมกันก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน 5) เป็นการดึงบุคคลมาร่วมกันตั้งความฝัน 6) เป็นการเชื่อมโยงบุคคลที่แตกต่างกันมาร่วมงานกัน 7) ช่วยให้ทุกคนสามารถตัดสินใจได้ 8) เป็นพื้นฐานในการวางแผน 9) ตระหนักถึงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกันได้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น ความสำคัญของวิสัยทัศน์จะช่วยให้ผู้นำองค์กรและสมาชิกทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถนำวิสัยทัศน์ลงสู่ นโยบาย แผนงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

Yukl (1989, p. 221) กล่าวว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองของคนอื่นๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ส่วน Ellis and Joslin, (1990, p. 168) มีความเห็นว่า ทุกองค์กรย่อมมีศักยภาพเฉพาะตนเองที่จะกระทบบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้น ในการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรจึงต้องศึกษาสภาพองค์กรในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในองค์กรแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมขององค์กรเพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาไปในทางใด สำหรับ Braun, (1991, p. 145) อธิบายว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นเช่นนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่คืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์คือการ

สร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม ส่วน Locke et.al., (1991, pp. 53-54) เสนอแนวคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้ นำได้มาจากวิธีการ ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลให้กว้างขวาง โดยการพูดคุยหรือการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

2. เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว นำข้อมูลมาจัดกระทำโดยวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อหาข้อมูล อาจใช้เทคนิคการหาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสขององค์กรทั้งในอดีต ปัจจุบัน เพื่อมองอนาคต ทั้งนี้ จะต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความสามารถของบุคคลในองค์กรนำมาประมวลเข้าด้วยกัน สำคัญตรงนี้ คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย เรียกว่า Shared Vision เพื่อให้เกิดการยอมรับ (Thompson, 1990)

3. การนำเอาความคิดที่เป็นวิสัยทัศน์ออกมาเป็นคำพูดหรือภาษาเขียนให้ชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน่วยงานเป็นของตนเองโดยให้มีแนวความคิดเขียนออกมาเป็นคำสำคัญๆ (Key Word) แล้วใช้วิธีการเชื่อมโยงความคิดที่เรียกว่า แผนที่ความคิด (Mind Mapping) คือ การกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมโยงความคิดสำคัญๆ ที่มุ่งมั่นให้เกิดเป็นจินตนาการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้มีวาทะการอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ Yukl, (1989, p. 222) เพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นคล้อยตามและให้การสนับสนุน

5. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ไปสู่การปฏิบัติจริงโดยความร่วมมือทุ่มเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) จัดโครงสร้างขององค์กรให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 2) คัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ให้มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ 3) เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ มิให้ผิดพลาดในการนำเอาวิสัยทัศน์ไปใช้ 4) สนับสนุนให้มีการนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

6. การประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบว่าวิสัยทัศน์สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ มีส่วนใดเห็นว่าจะปรับเปลี่ยนเพื่อให้ชัดเจนขึ้นถูกต้องมากขึ้น และสมาชิกพอใจก็สามารถกระทำได้เป็นระยะ ๆ

ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์มีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การรวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร 2) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และ

โอกาสขององค์กร 3) นำความคิดที่เป็นวิสัยทัศน์มากระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของตน โดยกำหนดความสัมพันธ์เชื่อมโยงความคิดสำคัญ ๆ ที่มุ่งมั่นให้เกิดเป็นจินตนาการที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ 4) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 5) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 6) การประเมินผล

#### 2.4 ขั้นตอนการพัฒนาวิสัยทัศน์

เทือน ทองแก้ว (2550) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นสำคัญที่จะชักนำให้สมาชิกในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงจะสามารถบริหารองค์กรได้ก้าวหน้า โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันให้เท่าเทียมกับองค์กรอื่น หรือนำหน้าองค์กรอื่น ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรจึงควรมีแนวทางสำคัญ ดังนี้

**2.4.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาวิสัยทัศน์** ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนหรือบุคคลที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรและการติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

**2.4.2 การประชุม** เพื่อแสวงหาวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสถาบันศาสนา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาจรวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมให้ข้อมูลในลักษณะการระดมความคิดร่วมกันว่า สร้างวิสัยทัศน์หรือจะมุ่งหวังให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต จะนำองค์กรไปในทิศทางใด ให้แยกวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ดังกล่าว แล้วจัดเรียงลำดับไว้

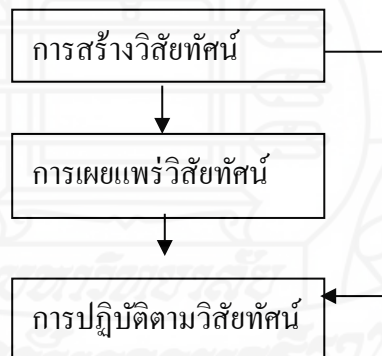
**2.4.3 การสังเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์** เราสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ออกมาในแต่ละด้านเป็นข้อๆ วิสัยทัศน์ตามปกติจะเกี่ยวข้องกับมิติด้านงาน มิติด้านเวลา มิติด้านเกณฑ์ ดังนี้ 1) มิติด้านงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่จะพัฒนาต่อไป อาจเป็นงานเดิมมาขยายให้กว้างขวางขึ้น หรือจะพัฒนางานขึ้น ในการคัดเลือกงานอาจจัดเรียงลำดับไว้เป็นข้อ ๆ ตามลำดับ แล้วมาคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง 2) มิติด้านเวลา หมายถึง การกำหนดเวลาในอนาคตว่าจะใช้เวลานานเท่าไรจึงให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 3) มิติด้านเกณฑ์ หมายถึง การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เช่น ถือเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ เกณฑ์มาตรฐานคู่แข่ง หรือเกณฑ์มาตรฐาน

**2.4.4 การตรวจร่างวิสัยทัศน์** นำร่างวิสัยทัศน์มาตรวจสอบดูว่ามีความชัดเจนเพียงใด สามารถปฏิบัติได้หรือไม่ มีความเป็นไปได้หรือไม่ นำมาเปรียบเทียบ 2-3 วิสัยทัศน์ เพื่อคัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด

**2.4.5 การนำวิสัยทัศน์มานำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องในองค์กร** นำวิสัยทัศน์มาเสนอในที่ประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นจังหวะที่ให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากว่ามีเหตุผลที่ดีกว่า

**2.4.6 การนำวิสัยทัศน์ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาองค์กร** แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาส่วนใหญ่ในการกำหนดวิสัยทัศน์จะมาจากผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ชี้แนวทางก่อน หรือเป็นผู้นำในการนำเสนอวิสัยทัศน์ อาจนำเสนอแบบไม่เป็นทางการในที่ประชุมกลุ่มย่อยหรือการเสวนาในกลุ่มก่อน เมื่อนำเสนอก่อนใหญ่จะช่วยให้สามารถสรุปเป็นวิสัยทัศน์รวมได้ง่าย ขั้นตอนสำคัญ คือ การแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาวิสัยทัศน์ การประชุมเพื่อแสวงหาวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสำรวจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) การสังเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ การตรวจร่างวิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์มานำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องในองค์กร การนำวิสัยทัศน์ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาองค์กร โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ชี้แนะในการนำเสนอวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำก่อน

ส่วนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ Braun, (1991, p. 139) สามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ Braun, (1991, p. 139)

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงต้องเผยแพร่ให้สมาชิกในองค์กรได้รับทราบเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น การที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์และยึดมั่นในวิสัยทัศน์เพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติการกิจ เมื่อสมาชิกในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์และจะรวมพลังต่างๆ เพื่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ในขณะที่เดียวกันผู้นำอาจจะนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการทำเป็นต้นแบบของบทบาทของสมาชิกภายในองค์กร ในด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัตินั้น ผู้นำ



จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานกับคนด้วย การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจน จุดเด่นจุดด้อยของบุคคล สถานที่และทรัพยากร วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสถานะความเป็นจริงในปัจจุบัน

ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการในอนาคตร่วมกันได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการนิเทศการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ ด้านการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

## 2. การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ทรัพยากรเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะทรัพยากรเป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมของเครือข่ายดำเนินไปได้โดยราบรื่นและทรัพยากรจะมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการกิจของเครือข่ายทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถบริหารทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 1) ความหมายทรัพยากร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายดังนี้

Griffin (1996, p. 6) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทรัพยากรการเงิน (Financial Resources) ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources) ซึ่งทรัพยากรการบริหารเหล่านี้ต้องนำไปใช้ในกระบวนการบริหาร ส่วนปริชา คัมภีร์ปกรณัม (2540, น. 8-10) กล่าวว่า Bender ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรไว้ 2 แนวคิด คือ ด้านเศรษฐศาสตร์และด้านการบริหาร สรุปดังนี้ 1) แนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ แบ่งทรัพยากรออกเป็น 4 ประเภท คือ 1.1 ทรัพยากรมนุษย์ 1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ ที่ดิน เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และวัสดุ/หรือพลังงาน 1.3 ทรัพยากรการเงิน 1.4 ข้อเสนอเทศ เช่น ข้อมูลความรู้ Software Hardware และ 2) แนวคิดทางด้านการบริหารมีแนวคิดที่แตกต่างกัน 3 แนวคิด คือ แนวคิดที่หนึ่งมี 4 ประการ เรียกว่า “4 Ms” ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management) แนวคิดที่สอง มี 3 ประการ เรียกว่า “3 Ms” ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) และ การจัดการ (Management) แนวคิดที่สาม มี 6 ประการ เรียกว่า “6 Ms” ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และ เครื่องจักรกล (Machine) ส่วน สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (2550, น. 9) ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารประกอบด้วย 1) คน (Man) เป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้น การบริหารจึงให้



ความสำคัญกับคนมากที่สุด 2) เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินการต่อไป 3) วัสดุ (Materials) วัสดุหรือวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต 4) เครื่องจักร (Machine) เครื่องจักรอุปกรณ์ ที่มีศักยภาพที่ดีอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิต 5) วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ (Management or Method) การจัดการหรือการบริหารในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยระบบการผลิตหรือระบบการให้บริการหากมีระบบที่ชัดเจนตลอดจนมีระเบียบขั้นตอนวิธีการในการทำงานย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

ดังนั้น เราอาจแบ่งทรัพยากรทางการศึกษาออกเป็นทรัพยากรที่มีใช้เงินและทรัพยากรทางการเงิน โดยส่วนใหญ่การบริหารสถานศึกษายึดแนวคิดหลักที่เรียกว่า “4 Ms” ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ทรัพยากรการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา ทำให้สถานศึกษาดำเนินการเรียนการสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพและได้ผลตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ช่วยส่งเสริมงานวิชาการให้มีคุณภาพ ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ในสถานศึกษา เป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมของสถานศึกษาดำเนินไปได้ และมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินภารกิจของสถานศึกษาทั้งด้านของปริมาณและคุณภาพ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา โดยจัดให้มีการทำแผนงานของสถานศึกษาของตนขึ้น เพื่อจะได้ทราบว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง กำหนดทรัพยากรที่ต้องการ โดยรวบรวมความต้องการด้านทรัพยากรจากแผนงาน มีการจำแนกเป็นหมวดหมู่ที่ต้องการอย่างชัดเจน การแสวงหาทรัพยากรโดยแสวงหาจากแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เงินรายได้ เงินบริจาค ทรัพยากรจากชุมชน การจัดสรรทรัพยากร โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญหรือความพร้อมของโครงการที่จะทำ การใช้ทรัพยากรโดยมีการวางแผนการใช้ เช่น จะใช้กระดาษในกิจกรรมใดเพื่อมิให้เก็บไว้โดยเปล่าประโยชน์ และควบคุมการใช้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ การประเมินการใช้ เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเพียงพอ ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งต้องอาศัยหลักการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ในการบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมุ่งตอบสนองเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นความสำคัญของตัวผู้เรียนและเน้นการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐานตามโครงสร้างการกระจายอำนาจ การบริหารทรัพยากรจะเป็นกลไกหรือเครื่องมือสำคัญที่กระตุ้นให้สถานศึกษาดำเนินการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญหลายประการได้แก่ หลักความเป็นธรรม (Equity) หลักความเสมอภาค (Equality) หลักประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) หลักความพอเพียง (Adequacy) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักเสรีภาพ (Freedom of Choice) หลักการปฏิบัติได้จริง (Practicality)

ในการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันนั้นจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดการบริหารมาใช้เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

สำนักการศึกษาต่อเนืองมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, (2543, น. 37-38) ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารแบบบูรณาการ ดังนี้ 1) ระบบบริหารจัดการในแนวนอน (Horizontal Managment) ใช้การ บูรณาการ ในลักษณะพื้นที่ – พันธกิจ – การมีส่วนร่วม (Area – Function – Participation : A-F-P) เพื่อ สร้าง หุ่น ส่วน (Partnership) และ ทำ งาน ใน ลักษณะ เครือข่าย (Networking) 2) ระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ (Customer Driven) โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based) 3) ระบบบริหารจัดการภายใต้กรอบของหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ส่วน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ , (2543) ให้ความหมายเครือข่ายว่า เครือข่ายอาจเป็นการร่วมมือระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร ประเภทเดียวกัน หรือเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มองค์กรต่างประเภทกัน ซึ่งมีหลายระดับ ตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก เช่น การเชื่อมโยงระหว่างข้าราชการกับข้าราชการด้วยกัน การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกกับกลุ่ม เช่น การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม เช่น การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาด้วยกัน หน่วยงานราชการกับหน่วยงานเอกชน สถานศึกษากับหน่วยงานธุรกิจ และการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่ายกลายเป็นเครือข่ายย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่

ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) คือ สิ่งที่มาแทนการบริหารในรูปแบบของระบบราชการ (Bureaucratic Model) มีความเข้มงวดสูงและยึดถือตัวบุคคลเป็นหลัก จึงทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้รับความสำเร็จ ทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับองค์กรจึงได้เน้นความสำคัญของขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเน้นความสำคัญของการ จูงใจ ในขณะที่ทรัพยากรการศึกษาที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาตามที่ปรีชา คัมภีร์ปกรณ, (2540 : 8-10) กล่าวคือ คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) การจัดการ (Management) โดยมีแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาจากงบประมาณแผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ รายได้ของสถานศึกษา ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค ขายผลิตผลของสถานศึกษา อาจเป็นเอกชน มูลนิธิ สมาคม ทรัพยากรจากชุมชน ได้แก่ บุคคล ภูมิปัญญาชาวบ้าน องค์กรต่าง ๆ ได้แก่ บริษัท ธนาคาร สมาคม มูลนิธิ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มผลิตภัณฑ์ ซึ่งการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวทาง ดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคม

เพื่อนำมาใช้จัดการศึกษา 2) ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาโดยจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกันและจัดสรรเงินเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ และ 3) ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาควักกับระบบการบริหารการเงินและบัญชี ระบบการตรวจสอบ ติดตาม และ ประเมิน ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลายแนวคิด เช่น Elton, Mayo, (1945) ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขวัญของพนักงานให้สูงขึ้น ส่วน Likert Rensis, (1967) ให้ความสำคัญภาวะผู้นำกับภาวะการณบริหารโดยมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการประสานงาน แรงจูงใจ และประสิทธิภาพที่ดีกว่า และ Cohen and Uphoff, (1981) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมโดยทั่วไปในขั้นตอนการตัดสินใจไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจได้เพียงอย่างเดียว ยังใช้ตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนการปฏิบัติการด้วย การตัดสินใจยังเกี่ยวข้องกับประชาชนในเรื่องผลประโยชน์ และการประเมินผลในกิจกรรมการพัฒนาด้วย จะเห็นว่าการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการปฏิบัติ แต่ก็เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และการประเมินผลด้วย โดยที่ผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากขั้นตอนการตัดสินใจแล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ ยังมีผลสะท้อนกลับจากการประเมินผลและการปฏิบัติการกลับไปสู่การตัดสินใจอีกด้วย โดยมีแนวความคิดว่า การมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมที่ขั้นตอนการตัดสินใจเป็นประการสำคัญ ซึ่งในแนวทางการมีส่วนร่วมนั้นมุ่งให้ประชาชนเป็นผู้คิดค้นปัญหา เป็นผู้ที่มีบทบาทในทุก ๆ เรื่อง ไม่ใช่กำหนดให้ประชาชนปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทุกอย่างต้องเป็นเรื่องของประชาชนที่คิดสอดคล้องกับ White, (1980) ให้ความหมายการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และทำอย่างไร มิติที่ 2 คือ การมีส่วนร่วมเสียดสีในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ มิติที่ 3 คือ การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน มิติที่ 4 คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

**ในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา** มีนักวิชาการให้แนวทางดังนี้

Cuthbert Rob, (1996) ได้ให้กลยุทธ์กว้าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการศึกษามี 2 แนวทาง คือ 1) การลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในการดำเนินการ โดยไม่เปลี่ยนรูปแบบขององค์กร 2) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อลดค่าใช้จ่าย ส่วน Salmi Jamil and Hauptman Arthur M., (2006) ได้ให้แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ดังนี้ 1)

การบริหารสถานศึกษาต้องเน้นประสิทธิภาพมากขึ้นและต้องให้ความมั่นใจว่าทรัพยากรถูกใช้ ออกไปอย่างคุ้มค่า 2) ควรเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบเดิมที่รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางมาเป็นการ กระจายอำนาจ 3) นำเอาระบบงบประมาณและวิธีการเงินที่ยืดหยุ่นมาใช้ 4) จัดตั้งระบบ MIS ช่วย ในการตัดสินใจของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและสถานการณ์ทาง ทรัพยากร 5) มีระบบการคัดเลือกผู้เรียนที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้ศูนย์เปล่าจากการเรียนไม่จบหรือ ลาออกกลางคัน 6) มีการบูรรวมภาควิชา คณะหรือโปรแกรมที่ไม่คุ้ม 7) ลดความซับซ้อนของการ ใช้ทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือ 8) หาแหล่งเงินภายนอกเพิ่ม 9) สนับสนุนให้เอกชนเข้ามามากขึ้น และ World Bank, (2007) ได้ให้แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา คือ 1) ให้ครู 1 คนรับผิดชอบผู้เรียน 20 - 25 คน 2) กำหนดมาตรฐานของห้องเรียนและรายวิชา 3) ลด อัตราบุคลากร 4) เพิ่มจำนวนชั่วโมงสอนของครู 5) ใช้วิธีการศึกษาด้วยตัวเอง 6) ต้องหาแหล่ง เงินทุนเพิ่มขึ้น 7) ต้องจำกัดและควบคุมค่าใช้จ่ายต่อหน่วยงาน

ดังนั้น การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง การสนับสนุนทรัพยากร การศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำแผนงานของสถานศึกษาเพื่อให้ทราบว่าการทำกิจกรรมอะไร การกำหนดทรัพยากรและรวบรวมความต้องการทรัพยากร การจำแนกหมวดหมู่ความต้องการ ทรัพยากร การแสวงหาทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากร การใช้ทรัพยากร การควบคุมการใช้ ทรัพยากร การประเมินการใช้ทรัพยากร

### 3. การมีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่สำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย เพราะแกนนำ หรือผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้ บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายจะอย่างไรหรือมีวิธีการอย่างไร จึงทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จ ด้วยความเต็มใจ

#### 3.1 ความหมายผู้นำ มีผู้นิยามไว้ ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับ ต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979, pp. 214-215) ส่วน Yukl, (1989, pp. 3-4) ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติ ภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็น หัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม ขณะที่ Husen, (1994, p. 227) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ และ Halpin, (1966, pp. 27-

28) กล่าวว่ ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำและมีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่นในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ส่วน Fiedler, (1967, pp. 78-79) กล่าวว่ ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นิเทศ ประธาน โดยเป็นตัวแทนของกลุ่มเป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

York-Barr and Duke, (2004, p. 260) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู และสรุปความหมายของภาวะผู้นำของครูที่พบในงานวิจัย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของครูในแง่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ใช้บทบาทของผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ท่ามกลางครู และครูผู้นำเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา การเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ภาวะผู้นำของครูในแง่ของการใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูผู้นำใช้พฤติกรรมครูผู้นำทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ได้แก่ 2.1 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ครูผู้นำให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ 2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร ครูผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้ 2.3 ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ ครูผู้นำใช้พฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับลักษณะของภารกิจที่ปฏิบัติและคุณลักษณะของกลุ่ม 2.4 ภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน ครูผู้นำให้ความสำคัญกับกระบวนการ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารแบบเปิด

ดังนั้น ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่หัวหน้าอาจได้มาโดยการแต่งตั้งหรือการได้รับเลือกตั้ง โดยมีอิทธิพลสูงสุดในการยอมรับให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม กลุ่มเครือข่าย เพื่อการทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

## 2. คุณสมบัติของผู้นำ ควรมีคุณสมบัติดังนี้

แกนนำหรือผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับกรณีเพียงใด เมื่อก้าวถึงผู้นำคนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ประคัลภ์ ปัทมพาลังกูร (2555) ให้ความเห็นว่ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่มองเห็นภาพในอนาคตที่คนอื่นมองไม่เห็น มองเห็นโอกาสในอนาคตได้และเมื่อมองเห็นภาพอนาคตแล้วก็ต้องสามารถกำหนดเป้าหมายและแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน ไม่ใช่แค่ฝันเฟื่องเพียงอย่างเดียว 2) ผู้นำที่ดีจะต้องกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม เป็นผู้นำแผนงานที่กำหนดไว้มากระจายสู่พนักงานและทีมงาน โดยพิจารณาความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคนให้เหมาะกับงานแต่ละอย่าง เพื่อให้เขาสามารถที่จะทำงานได้ตามที่ถนัด รวมทั้งให้โอกาสคน



อื่นๆ ได้ทำงาน ผู้นำอาจจะต้องยอมรับความเสี่ยงในเรื่องนี้ กล่าวคือ ขอมที่จะไว้วางใจพนักงานและเชื่อว่าพนักงานจะสามารถทำงานนั้นได้ 3) ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างทีมงานได้ ต้องเป็นผู้ที่ทำงานให้สำเร็จ โดยเน้นทั้งงาน เน้นทั้งคน และในการสร้างทีมงานที่ดี ผู้นำก็ต้องมีทักษะในการสื่อความที่ดี มีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคนในทีม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เวลาทำงานจะเน้นให้ทุกคนร่วมกันทำงาน ไม่มีการทำตัวเด่นเพียงคนเดียว หรือรับแต่ชอบ ไม่ยอมรับผิด 4) ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้ เป็นผู้มีพลังในการสร้างกำลังใจให้กับทีมงาน และกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จได้ 5) ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ เป็นผู้มีใจพนักงานที่มีผลงานไม่ดี และพยายามที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานมากขึ้น ผู้นำที่ดีจะไม่ตำหนักงานว่า ทำไม่ไฉน แค่นี้ยังไม่พอ แต่จะพยายามพัฒนาให้พนักงานทำงานให้ได้ ผู้นำที่ดีจึงเปรียบเสมือนครู ที่สอนพนักงานทั้งด้านความรู้ในการทำงาน และเป็นตัวอย่างสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมด้วย และ Wall, Robbery G. and Hugh Hawkins, (1964) กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำ ดังนี้ 1) เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive) 2) เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) 3) เป็นผู้วางแผน (Planner) 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) 5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative) 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship) 7) เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor Rewads and Punishments) 8) เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group Symbol) 9) เป็นแบบอย่างที่ดี (Exempler) 10) เป็นนักอุดมคติ (Ideologist) 11) เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

ดังนั้น คุณสมบัติของผู้นำประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต มีความมานะพยายาม มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความยืดหยุ่น

**3. ทฤษฎีผู้นำ** เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้นำต้องใช้ทฤษฎีผู้นำมาประยุกต์ใช้ มีผู้ได้ศึกษา ดังนี้

Greenberg and Baron, (2003, pp. 447-463) กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะทางกายภาพ (The Great Person Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูงใหญ่ ร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเกิดมาเพื่อเป็นหรือเป็นผู้นำ เช่น พระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช (Alexander the Great) ราชีนีเอลิซาเบธที่ 1 (Queen Elizabeth I) ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) คอลิน เพาเวลล์ (Colin Powell) และ โรนัลด์ เรแกน (Ronald Reagan) 2) ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership Behavioral



Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการกระทำของผู้นำ พฤติกรรมทุก ๆ อย่างของผู้นำเป็นบ่อเกิดแห่งภาวะผู้นำ 3) ทฤษฎีการเป็นผู้นำและผู้ตาม (Leaders and Follower Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ถ้าปราศจากผู้ตาม ผู้นำก็ไม่สามารถจะนำได้ 4) ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Leadership Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า การจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องเป็นผู้การเปลี่ยนแปลงที่สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจน และ 5) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้ที่สามารถนำได้ในทุก ๆ สถานการณ์เหนือกว่าผู้อื่น

Ross, Murry G. and Chales E. Hendry, (1958) กล่าวว่า ทฤษฎีของผู้นำหรือแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจะมีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ แต่ละคน (Leadership as Trait with Individual Leader) โดยเชื่อว่า ความเป็นผู้นำติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดโดยพันธุกรรม 2) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of The Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็น โครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่ม ได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมายและในขณะที่เดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทักษะ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว 3) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of The Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กรนั้น

Lewin Kurt, (1951) แบ่งผู้นำ ดังนี้ 1) แบบอัทธินิยมหรืออัทธิตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี 3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือ

ความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ดังนั้น ผู้นำที่ดีและมีคุณภาพมีองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ในบางโอกาสผู้นำก็อาจเป็นผู้ตาม ขณะเดียวกันผู้ตามก็อาจกลายเป็นผู้นำได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้ออำนวยในขณะนั้น

#### 4. ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำดังนี้

เสนห์ จุ้ยโต, (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีแบบภาวะผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ 1) พิจารณาจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน จะพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น เทคนิคการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน ผู้นำตามลักษณะงานนี้แบ่งเป็น 4 แบบ คือ แบบยึดกฎระเบียบ (Regulative) ผู้นำแบบนี้เวลาทำงานจะยึดกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลักการทำงานและการวินิจฉัยสั่งการอย่างเคร่งครัด ดังนั้น ผู้นำจึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ ยกเว้นเสียแต่ว่า กฎระเบียบต่าง ๆ ถูกแก้ไข ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นการสื่อสารทางเดียวเสียส่วนใหญ่ แบบบงการ (Directive) ผู้นำเป็นแบบสั่งการไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นชอบใช้อำนาจและสั่งให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำเห็นควร จึงมักไม่ชอบข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและชอบสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการข่มขู่จะให้อำนาจเพื่อให้เกิดความหวาดกลัวและข่มสยบ แบบจูงใจ (Persuasive) ผู้นำแบบนี้มักใช้ศิลปะโน้มน้าวจูงใจเมื่อต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลို้ยตามและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำประสงค์ การจูงใจจะช่วยลดการต่อต้านและไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าถูกบังคับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดำเนินในลักษณะของกลุ่มที่มีความกลมเกลียวสมัคสมานสามัคคีเป็นการติดต่อสองทาง แบบมีส่วนร่วม (Participative) มักสร้างความร่วมมือร่วมใจโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ผู้นำจะนำปัญหามาพิจารณาปรึกษาหารือภายในกลุ่มและตัดสินใจโดยยึดมติกลุ่มเป็นหลัก 2) พิจารณาจากบทบาทที่แสดงออก ได้แก่ แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้บ้าง แต่ส่วนใหญ่ยังคงอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตัวผู้นำเอง แบบใช้เล่ห์กล (Manipulative) ผู้นำจะพยายามใช้กลวิธีหรืออุบายที่ไม่จําจกัรูปแบบเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมและปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่ง แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำแบบนี้ได้รับการยอมรับเพราะมีความเชี่ยวชาญงานในสาขาวิชาใดวิชา

หนึ่งเป็นพิเศษ ส่วนใหญ่มักมีหน้าที่คอยช่วยเหลือแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรง เพียงมีหน้าที่หลักในการให้คำปรึกษาเท่านั้น 3) พิจารณาจากผลงานของผู้นำ จะพิจารณาจากงานที่ทำประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน โดยแบ่งเป็น แบบมีประสิทธิผลมาก - แบบนักบริหาร (Executive) ก่อนจะวินิจฉัย สั่งการมักจะปรึกษาหารือทำความเข้าใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อลดความผิดพลาด - แบบนักพัฒนา (Developer) จะพยายามส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา - แบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) จะมีชั้นเชิงในการบังคับบัญชา โดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเหมือนถูกบังคับ - แบบข้าราชการ (Bureaucrat) จะยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด เพราะเห็นว่ากฎระเบียบได้วางแนวทางไว้อย่างชัดเจนแน่นอน แบบที่มีประสิทธิผลน้อย - แบบประนีประนอม (Compromiser) จะตัดสินใจปัญหาโดยการไกล่เกลี่ย - แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้มีทัศนคติว่ามิตรภาพ ความสงบ ร่าเริง และบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองภายในหน่วยงานจะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี - แบบเผด็จการ (Autocrat) มุ่งใช้อำนาจหน้าที่สั่งหรือควบคุมให้ผู้อื่นทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น ไม่ตอบโต้แย้ง - แบบหนีงาน (Deserter) จะขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มักหลีกเลี่ยงงาน ละเลยต่อหน้าที่และขาดความรับผิดชอบ ส่วนรังสรรค์ สุทาร์มย์, (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม หรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการสำคัญที่ผู้นำใช้ ได้แก่ กระบวนการกลุ่ม กระบวนการเกลี้ยกล่อมจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง และกระบวนการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม ตลอดจนการควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

**5. บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ** ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะด้านวิชาชีพ การจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บทบาทสำคัญของผู้อำนวยการสถานศึกษา Knezevich, (1984) ได้กำหนดไว้ 17 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้ 3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับ คณะกรรมการของสถานศึกษา 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ

(Decision Maker) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษา 5) บทบาทเป็นนักจัด  
 องค์กร (Organizer) เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา 6) บทบาทเป็นผู้จัดการ  
 เปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งใจในการเปลี่ยนแปลง 7) บทบาท  
 เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา 8) บทบาท  
 เป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาคิดต่อและประสานสัมพันธ์กับ  
 หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict  
 Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา 10) บทบาทเป็นผู้  
 แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา 11) บทบาทเป็นผู้  
 จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดการระบบงาน และการพัฒนาสถานศึกษา 12)  
 บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการ  
 เรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา 13) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล  
 (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา 14) บทบาท  
 เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรสิ่งของและ  
 บุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด 15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser)  
 เป็นผู้นำการประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา 16) บทบาทเป็นประธานใน  
 พิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในและนอก  
 สถานศึกษา และ 17) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการ  
 สร้าง ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการ  
 ให้บริการ ทางวิชาการแก่หน่วยงานนั้น ๆ

ดังนั้น บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยทั่วไปมีขอบเขตกว้างมาก ภายใน  
 สถานศึกษาต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้วางแผน ผู้กำหนดทิศทางงานดำเนินงานขอสถานศึกษา เป็นผู้  
 ตัดสินใจดำเนินการในเรื่อง ต่าง ๆ เป็นนักจัดองค์กรและผู้จัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหา  
 และผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล นอกจากบทบาทในสถานศึกษาแล้ว  
 ผู้อำนวยการสถานศึกษายังต้องมีบทบาทในด้านการมีภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน  
 ภายนอกสถานศึกษาอีกด้วย

**6. ความสำคัญของภาวะผู้นำ** การพัฒนาครูให้เป็นครูผู้นำและใช้ภาวะผู้นำเพื่อการ  
 ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในสถานศึกษาก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ 4 ประการ  
 (รังสรรค์ สุทาร์มย์, 2556) 1) การเปิดโอกาสให้ครูผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ฝ่าย  
 บริหารไม่สามารถบริหารและจัดการการศึกษาโดยลำพัง ต้องได้รับความร่วมมือและร่วม  
 รับผิดชอบในภารกิจต่างๆ จากทุกฝ่าย โดยครูผู้นำเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดทีมผู้สอนที่มีความ



ผูกพัน และเต็มใจในการปฏิบัติการสอนแบบมืออาชีพ และเป็นเครือข่ายในการช่วยเหลือและส่งเสริมครูคนอื่น ครูผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำวิสัยทัศน์และนโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ 2) การเพิ่มศักยภาพเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ รูปแบบการพัฒนาครูที่เน้นให้ครูผู้นำซึ่งเชี่ยวชาญด้านการสอนให้คำชี้แนะและให้คำปรึกษาครูคนอื่น ตลอดจนร่วมคิดร่วมปฏิบัติการกิจแบบกัลยาณมิตรระหว่างครูผู้นำและครู ช่วยสลายบรรยากาศและวิธีการทำงานแบบต่างคนต่างอยู่ของครู และช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่ความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศด้านการสอน 3) การประกาศเกียรติคุณ การสร้างโอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพและรางวัลสำหรับครูที่มีภาวะผู้นำ ครูผู้นำเป็นศูนย์กลางในการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญทางการสอนให้ครูคนอื่น จึงทำให้ความรู้และประสบการณ์ของครูผู้นำลึกซึ้ง และนำไปปฏิบัติได้จริงจนเป็นที่ประจักษ์ จึงเป็นไปได้ที่ครูผู้นำจะมีโอกาสได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ กระตุ้นให้ครูคนอื่นเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของตน ทำให้วงการวิชาชีพครูมีครูที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนเพิ่มขึ้น ครูเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญสำหรับการพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป และ 4) การเป็นตัวแบบสำหรับครูผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน ถ้าสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำของครูเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการการศึกษา ย่อมทำให้ผู้เรียนได้เห็นเป็นตัวแบบของสังคมประชาธิปไตยในสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสื่อสารแบบเปิด เพื่อการปฏิบัติการกิจไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ดังนั้น การมีภาวะผู้นำ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### 7. ภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้มีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

Davis and Thomas, (1989, p. 21) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง การกระทำที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาแสดงออกหรือมอบหมายอำนาจให้ผู้อื่นกระทำเพื่อสนับสนุนพัฒนาทางการเรียนของผู้เรียน มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานของครูและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เป็นที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ สำหรับ Chell, (2001, pp. 5-6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้ ผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของการเรียนการสอน อำนวยความสะดวกให้กับครู นักเรียนและหลักสูตร โดยบทบาทของผู้นำทางวิชาการคือการเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานศึกษา ทีมงานและผู้เรียนให้เหมาะสมกับหลักสูตรเพื่อคุณภาพสูงสุดของการเรียนการสอน ส่วน North Dakota Lead Center, (2001, p. 1) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพว่า มีความหมายได้มากกว่าการนิเทศกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการจะต้องครอบคลุมทักษะการ



วางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้มีผู้ให้ความเห็นไว้ ดังนี้

Heck, Ronald H., Terry J. Larsen and Geoge A. Marcoulides, (1990, p. 95) ได้กำหนดองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปกครองสถานศึกษา 2) การจัดบรรยากาศสถานศึกษา และ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ส่วน Lashway, (2002, p. 2) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา 2) การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การสังเกตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู 4) การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน 5) การประเมินผลโปรแกรมการสอน สำหรับ Hallinger, Phillip, and Joseph, Murphy, (1985, pp. 221-224) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา และ Davis and Thomas, (1989, pp. 25-28) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ ได้แก่ 1) การกระตุ้นให้ครูตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาสถานศึกษาและคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น 2) การมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ 3) การสร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ 4) การติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสถานศึกษาให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ 7) การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู 8) การสังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบดังนี้

Bamburg and Andrews, (1990, p. 29) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพพบว่าประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) การสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อจะได้ให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว 3) การเตรียมการและเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ 4) การจัดการเพื่อให้วิสัยทัศน์บังเกิดผลเป็นจริง และ McEwan, (2003, p. 13) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพว่าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน 2) การจัดการทีมงาน 3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธ

กิจของสถานศึกษา 5) การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน 6) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ และ 7) การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของผู้เรียน ทีมงานและผู้ปกครอง

ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะตลอดจนความสามารถของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านวิชาการต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ร่วมมือปฏิบัติงานในสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การมีส่วนร่วมของสมาชิก

การมีส่วนร่วมของสมาชิกมีความจำเป็นสำหรับเครือข่าย ถ้าสมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนจะให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายจึงต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเครือข่ายประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะงานด้านวิชาการ

##### 1. ความหมายการมีส่วนร่วม นักวิชา ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ดังนี้

Arnstein Sherry R., (1969) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพ ผู้เข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องมีอำนาจและการควบคุมอย่างแท้จริง ในอันที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บังเกิดผลขึ้นมา มิใช่เพียงแต่เข้าไปมีส่วนร่วมเฉย ๆ ส่วน Kasperson and Breitbank, (1974) ให้ความหมายการมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิกทำตนเป็นผู้สร้างสรรค์กิจกรรมในกระบวนการพัฒนาซึ่งจะบังเกิดผล คือ สามารถแสดงบทบาทที่สร้างสรรค์ได้และผลของกิจกรรมจะต้องย้อนกลับมาสู่พวกเขาเอง ขณะที่ William Erwin, (1976) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเองเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันกับสมาชิก ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญของสมาชิกแก้ไขร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและสหประชาชาติ (United Nations, 1981, p. 11) ให้ความหมายว่า 1) การมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา 2) การเข้ามามีส่วนร่วมให้เกิดการพัฒนา 3) การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องพัฒนา

##### 2. รูปแบบการมีส่วนร่วม ได้มีนักวิชาการอธิบายถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมดังนี้

Chapin, (1977) ได้ทำการศึกษาแบบของการมีส่วนร่วมและแบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมประชุม 2) การมีส่วนร่วมออกเงิน 3) การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ 4) การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ ขณะที่ Cohen and Uphoff, (1977) ได้อธิบายและวิเคราะห์

รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติการ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบไปด้วยการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหารและการประสานขอความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ทางด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย ผลประโยชน์ทางด้านวัสดุ ผลประโยชน์ทางสังคม และผลประโยชน์ส่วนบุคคล 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เกี่ยวกับการควบคุมและการตรวจสอบ การดำเนินกิจกรรมทั้งหมดและเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป ส่วน Andrew, K. R., (1980) กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในขั้นปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล และ Cohen, John M. and Uphoff, Norman T., (1977) ได้แบ่งชนิดของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ชนิด คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ว่าควรทำอะไร) 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วยการสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหารและการประสานขอความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคมหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

ดังนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วม สามารถแบ่งได้ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

**3. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม** จินตวิรี เกษมสุข, (2554, น. 3-4) กล่าวว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ดังนี้ 1) มีส่วนร่วมในการคิด ศึกษาและค้นคว้าหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนความต้องการของสมาชิก 2) มีส่วนร่วมในการวางนโยบายหรือแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เพื่อลดและแก้ไขปัญหา 3) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และ 4) มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงาน

ดังนั้น ขั้นตอนการมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมคิดปัญหาและสาเหตุของปัญหา การมีส่วนร่วมกำหนดแผนงานโครงการหรือกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตามและประเมินผลการทำงานด้านวิชาการ ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการจัดหาและพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการประเมินผล ด้านการนิเทศการเรียนการ

สอน ด้านการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**4. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม** ได้มีนักวิชาการได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมดังนี้

Reeder, (1963) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาการมีส่วนร่วมของสมาชิก 11 ประการ ได้แก่ 1) การปฏิบัติตนให้สอดคล้องตามความเชื่อถือพื้นฐาน คือ บุคคลและกลุ่มบุคคลเหมือนจะเลือกแบบวิธีการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของตนเอง 2) มาตรฐานคุณค่าบุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของตนเอง 3) เป้าหมายบุคคลและกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะส่งเสริมป้องกันและรักษาเป้าหมายตน 4) ประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดาพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลบางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา 5) ความคาดหวังบุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตามแบบที่ตนคาดหวังว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่น ในลักษณะที่ตนคาดหวังจากผู้อื่นด้วยเช่นกัน 6) การมองแต่ตนเองบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าตนเองสมควรกระทำเช่นนั้น 7) การบีบบังคับ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกว่าตนถูกบังคับให้ทำ 8) นิสัยและประเพณีบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเรามีนิสัยชอบกระทำอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ 9) โอกาสบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติของสังคม โดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและชนิดของ โอกาสซึ่งโครงการของสังคมเอื้ออำนวยเข้ามามีส่วนร่วมกันในการกระทำเช่นนั้นเท่าที่พวกเขาได้รับรู้ 10) ความสามารถบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมกันในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเห็นว่าสามารถทำในสิ่งที่ต้องการให้เขาทำในสถานการณ์เช่นนั้น 11) การสนับสนุนบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้รับการสนับสนุนที่ดีพอให้กระทำการเช่นนั้น

Newstorm, (1993) พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม คือ 1) ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร หากองค์กรมีโครงสร้างใหญ่ ขั้นตอนการปฏิบัติมาก เช่น ระบบราชการจะเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมได้ 2) นโยบายองค์กรที่ขาดความชัดเจน จะทำให้บุคลากรไม่แน่ใจเป้าหมาย แนวทาง การปฏิบัติ จึงเกิดความลังเลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม 3) ภาวะผู้นำซึ่งถ้าหากว่าผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ไม่มีศักยภาพ ไม่มีความก้าวหน้าขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน งานจะสำเร็จได้ต้องควบคุม ภาวะผู้นำประเภทนี้จะเป็อุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมได้ 4) ลักษณะงานซึ่งหากว่างานที่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยตัวเอง เช่น งานในห้องทดลอง ลักษณะงานเช่นนี้จะทำให้บุคลากรไม่เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม 5) ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ระดับการศึกษาวิชาชีพ โดยถ้าหากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่

สูงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ก็จะแสวงหาการมีส่วนร่วมมากกว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าและหน้าที่ความรับผิดชอบที่น้อยกว่าด้วย

Cohen and Uphoff (1980) กล่าวว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพสมรส 4) ระดับการศึกษา 5) อาชีพ 6) รายได้ 7) ระยะเวลาที่อยู่ในท้องถิ่น 8) สถานภาพการทำงาน ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้ดำรงไว้ ได้แก่ ความเชื่อพื้นฐาน มาตรฐานคุณค่า เป้าหมาย ประสบการณ์ ความคาดหวัง การมองแต่ตนเอง การบีบบังคับ นิสัยและประเพณี โอกาส ความสามารถ และการสนับสนุน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ ลักษณะขององค์กรมีขั้นตอนมาก นโยบายองค์กรที่ขาดความชัดเจน ภาวะผู้นำไม่มีคุณภาพ ลักษณะงานไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม และความแตกต่างระหว่างบุคคล

ดังนั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิก หมายถึง การที่สมาชิกเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เริ่มตั้งแต่ การวางแผน การบริหารเครือข่าย การจัดโครงสร้างเครือข่าย การดำเนินงานการบริหารเครือข่าย การประเมินผล การดำเนินงานเครือข่าย โดยสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าร่วมกิจกรรม และได้รับผลประโยชน์จากกิจกรรม

##### 5. การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

สมาชิกเครือข่ายมีความสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้นำเครือข่ายจะต้องมีหน้าที่เลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายให้สามารถปฏิบัติหน้าที่งานด้านวิชาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบ โดยการประชุมสัมมนา การฟังบรรยาย การอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ มีนักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายไว้ ดังนี้

Chruden and Sherman (1986, p. 11) ให้ความหมายการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษา ฝึกอบรม บุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ ส่วน Gilley and Egglund, (1989) ให้ความหมายการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายว่า เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และ Mondy and Noe, (1996, p. 54) ให้ความหมาย การ



พัฒนาสมาชิกเครือข่าย หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและกล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายเพื่อยกระดับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในองค์กรนั้น เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สามารถดำเนินการ ดังนี้

## 1. การสัมมนา

1.1 ความหมายการสัมมนา ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความหมาย ดังนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2545 ให้ความหมายการสัมมนา คือ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ขณะที่ The New Encyclo paedia Britannica, (1985, p. 49) ให้ความหมายการสัมมนาว่า การประชุม แลกเปลี่ยนทัศนะและความรู้ระหว่างนักศึกษาระดับสูง เพื่อประโยชน์ในการค้นคว้าและแลกเปลี่ยน ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ ส่วนสำนักการศึกษาต่อเนืองมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, (2543) ให้ความหมายว่า การสัมมนา คือ การอภิปรายเป็นกลุ่มในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มากโดยต้องการการนำอย่างเป็นทางการน้อยที่สุด หัวข้อสัมมนามักได้แก่เรื่องที่ยังไม่มีคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว ข้อดี คือ เหมือนกับวิธีประชุมจะมีประโยชน์เป็นพิเศษเมื่อสัมมนาถึงสถานการณ์ที่ยังไม่มีข้อแก้ไข

1.2 วัตถุประสงค์การสัมมนา มีดังนี้ 1) เพื่อสำรวจปัญหา 2) เพื่อความเข้าใจในปัญหา 3) เพื่ออภิปรายหรือวางโครงการวิจัยที่จำเป็นกับการแก้ปัญหา 4) เพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่ค้นพบ 5) เพื่อแก้ปัญหาอันเป็นเรื่องสำคัญ 6) เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่กันและกัน 7) เพื่อแสวงหาข้อตกลง 8) เพื่อตัดสินใจและกำหนดนโยบาย

1.3 องค์ประกอบการสัมมนา ได้แก่ 1) หัวข้อและเนื้อหา 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบการสัมมนา เช่น การฟังข้อมูลจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ แล้วร่วมกันทำ Workshop หรือการร่วมกันระดมสมองคิดในกลุ่ม 4) ผู้เข้าร่วมสัมมนา ได้แก่ วิทยากร หรือ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ควบคุมการสัมมนา หรือ พิธีกร ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ซึ่งมีทั้งผู้เข้ารับชมรับฟัง หรือที่ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการสัมมนา 5) วันเวลาและสถานที่จัดสัมมนา

1.4 ประโยชน์ของการประชุมสัมมนา ประกอบด้วย 1) เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนา 2) บทสรุปแนวทางแก้ปัญหาจากการสัมมนาจากข้อมูลที่หลากหลาย 3) เกิดความผูกพันสัมพันธ์ดีในการทำงานร่วมกัน 4) ผลจากการสัมมนา เมื่อนำไปปฏิบัติมีแนวโน้ม

ประสบความสำเร็จมากกว่า วิธีการปฏิบัติที่เกิดการตัดสินใจตามลำพังของใครคนใดคนหนึ่ง 5) ฝึกให้เกิดภาวะผู้นำและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

ดังนั้น การสัมมนา คือ การที่สมาชิกเครือข่ายมีการรวมกลุ่มกันเพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุปหรือเพื่อตกลง ช่วยเหลือ แนะนำ แก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ

## 2. การบรรยาย ได้มีนักวิชาการอธิบายการบรรยายไว้ดังนี้

2.1 การบรรยาย คือ กระบวนการที่ผู้สอนใช้ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยการเตรียมเนื้อหาสาระแล้วบรรยาย คือ พูด บอกเล่า อธิบายเนื้อหาสาระ หรือสิ่งที่ต้องการสอนแก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนซักถามแล้วประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการอย่างใด อย่างหนึ่ง (ทิสนา แจมมณี, 2552, น. 13) การบรรยาย (Lecture) หมายถึง วิธีที่วิทยากรเป็นผู้ พูด บอกเล่าหรืออธิบายเนื้อหาแก่ผู้เรียน วิทยากรเป็นผู้เตรียมการค้นคว้าในเรื่องที่จะสอนมาเป็นอย่างดี ผู้เรียนเป็นผู้รับการถ่ายทอด โดยการจดบันทึกหรือท่องจำ ส่วนการสอน โดยการบรรยาย หมายถึง วิทยากรเป็นผู้พูดตลอด ผู้เรียนมิได้มีส่วนร่วม ต่อมาได้มีการประยุกต์ใช้วิธีการสอนแบบอื่น ๆ เข้ามาร่วม เพื่อให้การบรรยายน่าสนใจยิ่งขึ้น เช่น การถาม – ตอบ การแสดงบทบาท การใช้สื่อการสอน การทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น ส่วนคำว่า การพูดแบบบรรยาย คือ การพูดถึงรายละเอียดเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ผู้ฟังเข้าใจและถ่ายทอดความรู้ได้แจ่มแจ้งชัดเจน มีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ ผู้ส่งสารเป็นผู้เสนอหรือแนะนำเรื่องนั้น ๆ

2.2 เทคนิคการบรรยาย มีดังนี้ 1) ควรมีการบอกวัตถุประสงค์และขอบเขตของเนื้อหา เรื่องที่จะบรรยาย 2) มีการใช้น้ำเสียงและท่าทางที่เร้าความสนใจ ควรมีการเปลี่ยนระดับเสียง ไม่ใช่ระดับเสียงเดียวกันตลอดเวลาที่พูด 3) มีการเน้นจุดที่สำคัญ 4) วิทยากรควรมีการเคลื่อนไหว เพื่อให้ผู้เรียนจะได้เห็นชัดและดึงดูดความสนใจของผู้เรียน 5) วิทยากรควรมีบุคลิกที่มั่นใจในตัวเอง 6) มีการเขียนความคิดรวบยอดที่สำคัญบนกระดานหรือแผ่นใส 7) มีการจัดลำดับการพูดโดยแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 เป็นช่วงการกล่าวนำเพื่อกระตุ้นความสนใจ ช่วงที่ 2 เป็นช่วงเนื้อหา และ ช่วงที่ 3 เป็นช่วงสรุป 8) มีการใช้คำถามที่ถามโดยไม่มุ่งหวังการตอบ แต่เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนติดตามและเป็นการเร้าความสนใจ 9) มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการสอน เช่น แผนภูมิ สไลด์ วีดีโอ เป็นการดึงดูดความสนใจ 10) ใช้วิธีการอื่น เพื่อให้การบรรยาย น่าสนใจ เช่น การสาธิต การอภิปรายเป็นกลุ่ม

ดังนั้น การบรรยาย ประกอบด้วย ตัวผู้บรรยายต้องใช้น้ำเสียงและท่าทางที่น่าสนใจ ระดับเสียงพอเหมาะ ควรบอกวัตถุประสงค์และขอบเขตเนื้อหาผู้ฟังก่อนบรรยาย มีการใช้สื่อ

ประกอบโดยมีการจัดลำดับการพูดก่อนหลัง ได้แก่ การเกริ่นนำ การให้ความรู้หรือเนื้อหา และการสรุปเนื้อหา

### 3. การฝึกอบรม ได้มีนักวิชาการอธิบายการฝึกอบรมไว้หลายท่านดังนี้

เป็นที่ยอมรับว่าการอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานหรือองค์กรมักใช้รูปแบบการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ฝึกฝน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในหน่วยงานทั้งทางด้านทักษะหรือทางด้านวิชาการ ความหมายของการฝึกอบรมนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่ Hoffer, George, and Valacich, (n.d., p. 1) กล่าวว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อย่างหลากหลายในงานต่าง ๆ ที่ตนเองเกี่ยวข้องในองค์กรและให้มีความสามารถในการใช้เครื่องมือที่ต้องนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่จนเกิดความชำนาญ สำหรับ Good, (1973, p. 33) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนกับการศึกษาในสถาบันทั่วไป และ Goldstein and Ford, (2002) อธิบายว่า การฝึกอบรม เป็นทักษะในการเรียนรู้เป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ แนวคิด หรือทัศนคติอย่างมีแบบแผน เพื่อผลของการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน บุคลากรที่ถูกจ้างเข้ามานั้นต้องมีความสามารถขั้นพื้นฐาน ที่จะพัฒนาเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และการฝึกอบรมนั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้คนที่ต้องการความท้าทายเพื่อหน้าที่ใหม่

ส่วน Nadler, (1980, pp. 23-24) ได้อธิบายความจำเป็นของหน่วยงานจะต้องจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรดังได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องทำการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น จะเห็นได้จากเหตุจำเป็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากรไม่ดีเท่าที่ควร แต่ถึงแม้การคัดเลือกบุคลากรดีเพียงใดก็ตามยังจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรเมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบและวัดมาตรฐานการสรรหาคัดเลือกในอนาคต และจัดการให้มีการจัดระดับ บุคลากร โอนย้าย หรือฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “ประสิทธิภาพ” ในการทำงานในที่นี้จะรวมทั้งผลผลิตและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งมักเป็นโปรแกรมที่จัดให้แก่หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเป็นประโยชน์กับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน และสามารถที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ สำหรับงานที่ผลผลิตสามารถวัดได้ การหาความต้องการในการฝึกอบรมอาจดูได้จากผลผลิตที่ลดน้อยลง หรือแม้กระทั่งบุคลากรที่เคยทำผลผลิตได้ ซึ่งในตอนนี้อาจจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อรักษาระดับของผลผลิต สำหรับบุคลากรใหม่ก็อาจต้องได้รับการฝึกอบรม บุคลากรอาจได้รับการคัดเลือก เพราะมี

คุณสมบัติตามที่งานต้องการ แต่อาจจะปฏิบัติงานได้ไม่ถึงระดับมาตรฐานที่วางไว้ โดยทั่วไปจะให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้งานกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ โดยวิธีการเรียกว่า การเรียนรู้จากการทำงาน (On The-Job Training) ซึ่งเป็นปัญหาที่พบกันบ่อย คือ บุคลากรใหม่ไปเรียนรู้พฤติกรรมในการทำงานที่ผิดมา การออกแบบการฝึกอบรมให้ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น 2) ผลผลิตทันทีหรือกระบวนการผลิตใหม่ เมื่อมีการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบในการผลิตหรือมีการแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เช่น บุคลากรในฝ่ายผลิต ช่างซ่อมฝ่ายขาย การขาดการฝึกอบรมจะทำให้ระดับการผลิตลดลงต่ำลง หรือจำเป็นต้องหยุดการผลิตชั่วคราว ซึ่งจะเกิดความเสียหายมาก หรือในกรณีสินค้าใหม่ การไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมอาจทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ไม่อาจแข่งขันได้ 3) นโยบายใหม่ ถึงแม้ว่านโยบายทั่วไปจะไม่เปลี่ยนแปลงรุนแรง แต่การออกเพียงหนังสือเวียนหรือประกาศอาจไม่เพียงพอในการบังคับใช้ให้เกิดผล การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องมาเสริม เช่น นโยบายการรักษาความปลอดภัย นโยบายสุขภาพอนามัย ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเหล่านี้

ดังนั้น การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคติในการทำงานใด ๆ ให้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งของตัวบุคคลและประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนร่วม

#### 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การรวบรวมจัดระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นตัวช่วยในการจัดเก็บ ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้และส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งจูงใจต่าง ๆ การจัดการความรู้ต้องมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องการผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการตีความประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมเป็นผู้นำทางในองค์กรสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ให้แก่บุคคลอื่นๆ ในองค์กร การสร้างกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามความรู้เป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายในของแต่ละบุคคลทำให้ไม่สามารถสื่อสารทุกอย่างที่รู้ออกมาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

Nonaka and Takeuchi, (1995) ให้ความเห็นว่า ความรู้สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ และค่านิยมซึ่งได้มาจากประสบการณ์ข้อสังเกตที่สั่งสมมานานจากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูงแต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกเป็นความรู้ที่ไม่สามารถแปรเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการของความเป็นชุมชน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการสังเกตหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน หรือที่เรียกกันอีกอย่างหนึ่งก็คือความรู้โดยนัย 2) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge หรือ Codified Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรับรู้กันทั่วไป หรือเป็นความรู้ที่สามารถพบเห็นได้โดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา และสื่อต่าง ๆ และเป็นความรู้ที่สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ไม่ยากมากนัก หรือที่เรียกกันอีกอย่างหนึ่งก็คือความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง

องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ได้แก่ 1) คน (People) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ นั้นด้วยความเต็มใจ 2) สถานที่และบรรยากาศ (Place) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุยปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ 3) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล (Nonaka and Takeuchi, 1995)

ปัจจัยหลักของแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจน 2) สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 3) สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ (Human Networks) 4) กำหนดวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร 5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้ 6) สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

ประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพราะจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานโดยช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เพราะช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในงานลง ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลากรในการปฏิบัติงาน (Competency) เพราะพนักงานแต่ละคนสามารถเรียนรู้จากพนักงานคนอื่นในองค์กรผ่านการ



แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน 2) การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความไวในการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพราะบุคลากรสามารถหาวิธีการหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการ แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วผ่านการจัดระบบการแลกเปลี่ยนความรู้ อีกทั้งยังเพิ่มนวัตกรรมใหม่ให้ องค์กร เพราะการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะลดเส้นการเรียนรู้ (Learning Curve) ให้สั้นลงช่วยให้ บุคลากรมีเวลามากขึ้นในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 3) การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันให้กับองค์กร เพราะองค์กรวางแผนและตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้และข้อมูลที่ ถูกต้อง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

ดังนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจเพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนา แนวปฏิบัติในเรื่อง นั้น ๆ

### 5. การปฐมนิเทศบุคลากร

การปฐมนิเทศเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารจะต้องจัดขึ้น เพื่อจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้อย่างดี มีความอบอุ่นสบายใจ และมีขวัญกำลังใจใน การเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และต่อองค์กรในที่สุด จึงนับว่าการ ปฐมนิเทศมีประโยชน์ต่อการปรับตัวและการเรียนรู้ของบุคลากร ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหาร ไม่จัดให้มีการปฐมนิเทศก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อพนักงานและองค์กรได้

การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้ เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อเตรียมความพร้อมด้านจิตใจให้เกิดความรักความผูกพันที่ จะร่วมทำงานภายใต้ความศรัทธาไว้วางใจในการอยู่ทำงานกับองค์กรตั้งแต่นั้น (สมิต สัจฉกร, 2543) ส่วน Garry Dessler, (2003) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การจัดให้พนักงานใหม่ได้ รับทราบข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับนายจ้างและรับรู้สารสนเทศที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงาน ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ขณะที่ Sherman, Arthur W., Jr, and deorage W. Bohlamder, (1992) ได้อธิบาย ความหมายของการปฐมนิเทศว่า เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเป็นอย่าง ทางการเพื่อช่วยให้พนักงานใหม่มีการเริ่มต้นที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างความคุ้นเคยกับ องค์กร งานและเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมของ องค์กรได้ และเป็นสมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและประสบความสำเร็จในที่สุด

การปฐมนิเทศบุคลากร หมายความว่า การประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจให้แก่คนใน องค์กรซึ่งมาปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นครั้งแรก เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีปฏิบัติและ แนวทางในการทำงานร่วมกัน จากการศึกษาเสนอขอขยายการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ซึ่งผู้นำ เครือข่ายสามารถพัฒนาสมาชิกเครือข่ายได้หลายรูปแบบ

ดังนั้น การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกเครือข่ายเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญและความสามารถของบุคคลด้านวิชาการ ทั้ง 7 ด้าน โดยการสัมมนา การบรรยาย การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปฐมนิเทศบุคลากร เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

## 6. การสื่อสาร

การสื่อสาร มีความสำคัญสำหรับเครือข่ายความร่วมมือ เพราะในการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนทั้งผู้นำและสมาชิกเครือข่ายต้องมีการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตลอดเวลา งานที่มอบหมายให้ทำถึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายความร่วมมือต้องมีความรู้ ทักษะในการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ งานด้านการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนมีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ การสื่อสารยังช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของ การสื่อสาร (Communication) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Ballow, Gilson and Odiome, (1962) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรหมายถึงการแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสารเพื่อให้สมาชิกในองค์กรหนึ่งใดเข้าใจความหมาย และสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ ถ้าพิจารณาในทางการบริหารองค์กรอาจจะกล่าวได้ว่า การสื่อสาร คือ การกระจายหรือสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับมา ขณะที่ Wibur Schramm, (1971) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ สำหรับ Rogers, (1976) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า เป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงความรู้สึกความคิดหรือการกระทำต่างๆ โดยมีเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย ส่วน Kelley Robert, (1977, p. 9) ให้ความหมายว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน สำหรับ Gordon, Judith R. and associates, (1990, p. 139) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร และ Daniels and Spiker, (1997) กล่าวว่า การสื่อสารคือ ความหมายที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าสองขึ้นไปสร้างขึ้นร่วมกันโดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา และเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น

ขณะที่ McCroskey and Richmond, (1996) ได้กล่าวว่า การสื่อสารนี้เกิดสาระสำคัญที่ว่า ผู้สื่อสารทำหน้าที่ทั้งผู้ส่งและผู้รับข่าว ในขณะที่เดียวกัน ไม่อาจจะระบุว่า การสื่อสารเริ่มต้นจากแนวความคิดที่ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการ หรือการแลกเปลี่ยนโดยมีและสิ้นสุดที่จุดใด เพราะถือว่าการสื่อสารมีลักษณะเป็นวงกลมและไม่มีที่สิ้นสุดผู้รับข่าวและผู้ส่งข่าว นอกจากนี้จะทำหน้าที่ทั้งการเข้ารหัสและถอดรหัสแล้วยังเป็นผู้ก่อให้เกิดข่าวสารและกำหนดพฤติกรรม ส่วน Schramm, (1973) ได้อธิบายถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นวงจรในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งกระบวนการสื่อสารจะเริ่มตั้งแต่การแปลความหมายการถ่ายทอดข่าวสารซึ่งกันและกันเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นซ้ำกันไปเรื่อยๆจนกว่าทั้งสองฝ่ายจะเข้าใจซึ่งกันและกัน สรุปไม่มีคำจำกัดความของการสื่อสารอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะนำไปใช้กับพฤติกรรมสื่อสารได้ทุกรูปแบบ แต่ละคำจำกัดความจะมีวัตถุประสงค์และผลที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน จึงทำให้ความหมายของการสื่อสารกว้างและนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ การพิจารณาความหมายของการสื่อสารจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมสื่อสารเป็นเรื่องๆ ไป ขณะที่ Zaremba, (2003, p. 5) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย ดังนั้น การสื่อสารต้องเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) และตัวข่าวสาร (Message) เมื่อนำมารวมกันจะเรียกว่าเป็นการสื่อสาร

ดังนั้น การสื่อสาร หมายความว่า กระบวนการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ จากผู้ส่งข้อมูลไปยังผู้รับข้อมูล หรือ จากผู้รับข้อมูลไปยังผู้ส่งข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

## 2. การติดต่อสื่อสาร สามารถแบ่งประเภทตามวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร (Written Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่แสดงออกโดยการเขียน ซึ่งอาจเป็นตัวอักษร หรือตัวเลขแสดงจำนวนก็ได้ เช่น หนังสือเวียน และบันทึกโต้ตอบ (Circulation - Notes - Letters - Memo) ป้าย ประกาศ บันทึกข้อความ รายงานประจำปี แพงข่าวสาร แผ่นปลิว สิ่งตีพิมพ์จดหมายข่าว และวารสาร คู่มือการปฏิบัติงาน ส่วนมากผู้บริหารต้องการข่าวสารที่บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่บางครั้งการขาดการพิจารณาข้อความของข่าวสารที่ส่งมาให้โดยรอบคอบก็อาจจะเกิดผลกระทบที่เสียหายต่อองค์กรได้ Timm, (1975) โดยมากมักจะพบว่า การสื่อสารด้วยการเขียนยากกว่าการพูด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลนั้นมีความสามารถทางภาษาน้อย เช่น ถ้าเขาทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร เขาอาจไม่แน่ใจในคำสะกด อีกประการหนึ่ง การติดต่อสื่อสารที่อาศัยการเขียนนั้นมักจะมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2.2 การติดต่อสื่อสารทางวาจา (Oral Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่แสดงออกโดยการพูด เช่น การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) การร้องทุกข์โดยวาจา การปรึกษาหารือ (Counseling) การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก (Exit Interview) การอบรม การสัมมนา การพบปะตัวต่อตัว การสนทนาเผชิญหน้า การพูดโทรศัพท์ การฝากบอกต่อ และข่าวลือ ซึ่งการติดต่อสื่อสารด้วยคำพูด เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการนำเสนอข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะนักบริหารก็มักจะพบว่า ตนนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยคำพูด แต่ก็ยังพบปัญหาเกี่ยวกับวิธีการใช้ภาษาพูด หรือปัญหาเกี่ยวกับการใช้คำที่ใช้เฉพาะวงการหนึ่งๆ หรือใช้เฉพาะในกลุ่มคน หรือคำย่อ รหัส ที่ใช้ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

การสื่อสารทางวาจา 4 ประกอบด้วย 1) การสนทนา แบ่งออกเป็น การสนทนาในเรื่องทั่วไป และการสนทนาในเชิงให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาที่แบ่งหน้าที่ผู้พูดแน่นอน คือ ฝ่ายหนึ่งถาม ฝ่ายหนึ่งตอบ 3) การออกคำสั่งด้วยวาจา เป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำทุกหน่วยงาน การใช้อาจาสั่งงาน ควรสั่งด้วยลักษณะที่เด็ดขาดแต่นุ่มนวล โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงสถานการณ์ด้วยว่าควรออกคำสั่งแบบใดกับผู้รับคำสั่ง 4) การประชุม เป็นกิจกรรมที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมเสมอ เพราะเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

3. การติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยี (Technologies Communication) เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นเครื่องมือทางเทคนิค ที่มีประโยชน์เป็นส่วนย่อยกลุ่มหนึ่งของเทคโนโลยีในสังคมมนุษย์ ซึ่งแต่ละชนิดจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันตามแนวคิดและวัตถุประสงค์ในการใช้งาน แต่ก็มีคุณสมบัติประการหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ การเอาชนะขีดจำกัดความสามารถตามธรรมชาติ และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร เช่น การบันทึกและเผยแพร่ข่าวสาร

ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการส่งต่อนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ ถ้าขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานย่อมมีอุปสรรคทำให้การสื่อสารด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสม นอกจากผู้บริหารจะต้องคิดถึงเรื่องลักษณะพื้นฐานและความสามารถของพนักงานเพื่อที่จะเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมแล้ว การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารควรที่จะนำช่องทางการสื่อสารหลายประเภทมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสาร และผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารตามลักษณะและจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการจะสื่อไปยังพนักงานให้รอบคอบ

องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย 1) ผู้ส่งสาร (Source) คือ ผู้ตั้งต้นทำการสื่อสารกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่น ผู้ส่งสารอาจเป็นบุคคลเดียว หรืออาจจะมีมากกว่า

หนึ่งคนก็ได้ องค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นผู้เริ่มกระทำการให้เกิดการสื่อสารก็ถือได้ว่าเป็นผู้ส่งสาร 2) สาร (Message) คือ สาระ เรื่องราว ข่าวสาร ที่ผู้ส่งสารต้องการส่งออกไปสู่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่น สารอาจเป็นสิ่งที่มีความหมาย เช่น ตัวหนังสือ ตัวเลข รูปภาพ วัตถุต่าง ๆ หรือสัญลักษณ์ใด ๆ ที่สามารถให้ความหมายเป็นที่เข้าใจได้ 3) ช่องทางที่จะส่งสารหรือสื่อ (Channel or Medium) คือ เครื่องมือ หรือช่องทางที่ผู้ส่งสารจะใช้เพื่อให้สารนั้นไปถึงบุคคล หรือกลุ่มบุคคลรับช่องที่จะส่งสาร หรือสื่อต่างๆ ที่จะนำสารไปยังผู้รับสารตามที่ผู้ส่งสารมุ่งหมาย อาจจะเป็นสื่อธรรมชาติ เช่น อากาศ เป็นช่องทางที่คลื่นเสียงผ่านไปยังผู้ฟังเสียง หรืออาจจะเป็นสื่อที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ และ 4) ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถรับทราบสารของผู้ส่งสาร ได้ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสารเป็นบุคคลสำคัญในการชี้ขาดว่า การสื่อสารเป็นผลหรือไม่ (Roger and Shoemaker, 1976, p. 11)

ผลของการสื่อสารเกิดจากองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารที่ประกอบไปด้วยผู้ส่งสารทำการส่งข่าวสาร โดยผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังผู้รับสาร และเมื่อผู้รับสารได้รับสารนั้นแล้วย่อมเกิดปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น โดยสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นอาจเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ รวมไปถึงความรู้ ความเข้าใจและพฤติกรรมของผู้รับสารนั้นด้วยการเปลี่ยนแปลงจากผลของการสื่อสารอาจก่อให้เกิดผล 3 ประการ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Change) การเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude Change) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Practice Change) โดยการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งได้ตามหลักเกณฑ์ความดีและไม่ดีของผลที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าผลของการสื่อสารในครั้งนั้น ๆ ก่อให้เกิดผลดีต่อบุคคลหรือเป็นผลที่ทำให้ผู้ส่งสารบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งใจหรือไม่ ทั้งนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรก คือ ผลทางบวก (Positive Effect) ซึ่งเป็นผลของการสื่อสารที่บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารที่ตั้งไว้และก่อให้เกิดผลดีต่อบุคคล ประเภทที่สอง คือ ผลทางลบ (Negative Effect) เป็นผลของการสื่อสารที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้ส่งสารได้คาดหมายไว้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดผลไม่ดีต่อบุคคลอีกด้วย เมื่อผลของการสื่อสารเกิดในทางบวกหรือลบก็ตามสิ่งที่เกิดขึ้นต่อมาแก่ผู้รับสารคือความพึงพอใจของการสื่อสาร Vroom, (1964) ได้กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจต่อสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้หมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้นหากผู้รับสารมีทัศนคติในด้านบวกก็จะแสดงให้เห็นความพึงพอใจในสิ่งนั้น และในทัศนคติด้านลบก็จะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจเช่นกัน

ดังนั้น การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับเครือข่ายความร่วมมือเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอนทั้งผู้นำและสมาชิกเครือข่ายต้องมีการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันตลอดเวลา ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้นำเครือข่ายความร่วมมือต้องมีความรู้ และ



ทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี จึงจะทำให้เกิดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นไปอย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ความสามารถของผู้นำในการการสื่อสารนอกจาก จะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน แล้วยังรวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสาร ชนิดต่างๆ ได้อย่างถูกต้องด้วย ซึ่งการสื่อสารในการดำเนินกิจกรรมของการบริหารเครือข่ายด้าน วิชาการแบบมีส่วนร่วมหมายถึง การส่งและรับข้อมูลด้านวิชาการทั้ง 7 ด้านโดยการติดต่อสื่อสาร ด้วยหนังสือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การระดมสมอง การบรรยาย การอภิปราย การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการลงมือปฏิบัติ

### 7. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน มีความหมายครอบคลุม กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน 2 ลักษณะคือ “การวัดผล” และ “การประเมินผล” มีผู้ให้ความหมายของการวัดผลและการประเมินผล ไว้ดังนี้

Guilford, (1954, p. 4) นิยามว่า การวัดผลเป็นการจัดค่าตัวเลขให้แก่วัตถุหรือเหตุการณ์ โดยมี กฎเกณฑ์ที่แน่นอน ขณะที่ Ebel, (1965, p. 3) ได้นิยามว่า การวัดผลเป็นกระบวนการกำหนด จำนวนให้กับสมาชิกของสิ่งของหรือบุคคล ส่วน Smith and Adams, (2005, p. 20) ได้นิยามว่า การวัดผลเป็นการรวบรวม ข้อมูล ข้อความ หรือข่าวสารอย่างมีระบบ และ Gronlund and Linn, (1990, p. 5) ได้นิยามว่า การวัดผลเป็นกระบวนการให้คำอธิบายที่เป็นตัวเลขตามระดับที่แตกต่างกันแก่ คุณลักษณะของแต่ละบุคคล ดังนั้น การวัดผลเป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งตัวเลขหรือ สัญลักษณ์ที่มีความหมายแทนพฤติกรรมหรือคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการวัดอย่างมี กฎเกณฑ์โดยมีเครื่องมือสำหรับวัด ถ้าพิจารณาจากสิ่งที่วัดแล้วการวัดผลจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การวัดสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น การวัดความสูง ความยาว ความเร็ว การวัดแบบนี้สามารถแปล ความหมายของสิ่งที่จะวัดได้โดยตรงด้วยการอ่านค่าตัวเลขที่ปรากฏบนเครื่องมือวัด และ 2) การวัด ในสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น การวัดระดับสติปัญญา การวัดความถนัด การวัดเจตคติ การวัดความ สนใจ การวัดแบบนี้จำเป็นต้องนิยามสิ่งที่จะวัดเสียก่อนว่ามีลักษณะอย่างไรแล้วจึงสร้างเครื่องมือ วัดพฤติกรรมนั้น ๆ

ส่วนความหมายของการประเมินผล (Evaluation) ได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายดังนี้ Guilford, (1954, p. 5) ได้นิยามว่า การประเมินผลเป็นการตัดสินคุณค่าของการกระทำ ส่วน Good, (1959, p. 307) ได้กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการในการตัดสิน ความสำคัญของปรากฏการณ์ อย่างหนึ่งกับปรากฏการณ์อีกอย่างหนึ่งโดยใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ขณะที่ Alkin, (1969) กล่าวถึงการประเมินผลว่า เป็นกระบวนการบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับเป้าหมาย การวางแผน การดำเนินการ และผลกระทบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการ

ตัดสินใจเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของโครงการ Cronbach, (1970) ให้ความหมายการประเมินผลว่า เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลนั้นเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ Green, (1970, p. 15) ให้ความหมาย การประเมินผลว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่าข้อมูลที่ได้จากการวัดอย่างมีระบบ และ Gronlund and Linn, (1990, pp. 5-6) ได้นิยามการประเมินผลว่า เป็นการตัดสินใจของผลที่ได้โดยพิจารณาจากข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่วน Stufflebeam and Shinkfield, (1990, p. 159) กล่าวถึงการประเมินผลว่าเป็นกระบวนการบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินการ และผลกระทบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของโครงการ Stufflebeam and Shinkfield, (1990, p. 3) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า เป็นการกำหนดคุณค่าหรือข้อดีของบางสิ่งบางอย่างอย่างเป็นระบบ ขณะที่ Worthen and Sander, (1987, p. 19) ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นการพิจารณาคุณค่าของสิ่ง ๆ หนึ่ง ประกอบด้วย การจัดหาสารสนเทศเพื่อตัดสินคุณค่าของแผนงาน ผลผลิต กระบวนการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการพิจารณาศักยภาพของทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การประเมินผล คือ กระบวนการที่เป็นระบบโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลมาดำเนินการวิเคราะห์ แปลความหมาย เพื่อตัดสินหรือสรุปความว่า มีคุณภาพหรือคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลว่า ผลที่ได้นั้น ดี-เลว สูง-ต่ำ สั้น-ยาว มาก-น้อย กว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้อย่างไร การประเมินผลจะเน้นในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ต้องนำข้อมูลหลายๆ ด้านมาประกอบการพิจารณา

ดังนั้น การวัดและประเมินผล หมายถึง การที่สมาชิกเครือข่ายร่วมกันดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประกอบด้วย การสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผล การสร้างเครื่องมือวัดความสามารถผู้เรียนด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย การสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน การสร้างแบบประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์ และเขียน การสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

## 5. การศึกษาเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติ

### 5.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis)

#### 5.1.1 ความหมาย

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยหรือบางครั้งเรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไว้ในกลุ่มหรือ Factor เดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ใน Factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวกหรือทิศทางลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละ Factor จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2551) ขณะที่ Daniel, (1988) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบถูกออกแบบมาเพื่อใช้ตรวจสอบ โครงสร้างของชุดตัวแปรและเพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปของจำนวนที่น้อยที่สุดของตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้ ซึ่งตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้เหล่านี้จะถูกเรียกว่าองค์ประกอบ ส่วน Joreskog and Sorbom, (1989) ได้อธิบายว่า แนวคิดที่สำคัญภายใต้รูปแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ มีตัวแปรบางตัวที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ ตัวแปรที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรงนั้นสามารถอ้างอิงได้ทางอ้อมจากข้อมูลของตัวแปรที่สังเกตได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นกระบวนการทางสถิติสำหรับเปิดเผย (Uncooering) ตัวแปรแฝงที่มีอยู่ โดยศึกษาผ่านความแปรปรวนระหว่างชุดของตัวแปรที่สังเกตได้ และ เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549) ให้ความหมายว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis Techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้นักวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ความจริงดังกล่าว เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี หรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบจะสัมพันธ์กันน้อยหรือไม่มี สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่ หรือ การทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

### 5.1.2 ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เทคนิคของการวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ใช้ในกรณีที่ผู้ศึกษาไม่มีความรู้ หรือมีความรู้ น้อยมากเกี่ยวกับ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ใช้กรณีที่ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใดหรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันหรือคาดว่าไม่มีตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กันควรอยู่ต่างองค์ประกอบกัน หรือกล่าวได้ว่า ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างที่คาดไว้หรือไม่ โดยการวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้างนั่นเอง

### 5.1.3 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนองค์ประกอบรวมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้น จึงทำให้ทราบว่าเมื่อองค์ประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้ เรียกว่า Exploratory Factor Analysis Model : EFA และ 2) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ โครงสร้างขององค์ประกอบว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model : CFA

### 5.1.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

กัลยา วานิชย์บัญชา, (2551) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ว่า 1) ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าข้อมูลขององค์ประกอบที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน T – test Z – test และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) 2) ใช้ในการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของ

เทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่า องค์ประกอบ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis แล้วนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป และ 3) ทำให้เห็น โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบได้ ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในด้านการวางแผนได้

### 5.1.5 ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีข้อตกลงเบื้องต้น Stevens, (1992); Tabachnick and Fidell, (2001); Munro, (2001, p. 309) ดังนี้ 1) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ต้องเป็นตัวแปรที่มีค่าต่อเนื่อง หรือมีค่าในมาตราระดับช่วง (Interval Scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2) ตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูง ( $r = 0.30 - 0.70$ ) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวแปรที่อยู่ในรูปเชิงเส้น (Linear) เท่านั้น 3) จำนวนตัวแปรที่คัดเลือกมาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีจำนวนมากกว่า 30 ตัวแปร 4) กลุ่มตัวอย่าง ควรมีขนาดใหญ่และควรมีมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่าควรมากกว่ากี่เท่า มีบางแนวคิดที่เสนอแนะให้ใช้จำนวนข้อมูลมากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 5 - 10 เท่า หรืออย่างน้อยที่สุด สัดส่วนจำนวนตัวอย่าง 3 ราย ต่อ 1 ตัวแปร และ 5) กรณีที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมากและมีค่าต่ำสุด และค่าสูงสุดผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง

### 5.1.6 ข้อจำกัดและปัญหาของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

อาจพบข้อจำกัดและปัญหาของการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ข้อจำกัดเรื่องจำนวนตัวอย่าง เนื่องจากการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบต้องใช้จำนวนตัวอย่าง (Sample Size) จำนวนมาก หากใช้ตัวอย่างน้อยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะต่ำ 2) ข้อจำกัดเกี่ยวกับระดับข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ข้อมูลต้องมีระดับการวัดประเภทมาตราวัดอันตรภาค (Interval Scale) และมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) ส่วนตัวแปรที่มีระดับการวัดแบบกลุ่ม นักวิจัยต้องทำให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) เสียก่อน นอกจากนี้ลักษณะข้อมูลต้องมีการกระจาย



เป็นโค้งปกติ 3) ปัญหาการวิเคราะห์องค์ประกอบมี 3 ประเด็น ดังนี้ 3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบไม่มีตัวแปรตาม ซึ่งแตกต่างกับการทดสอบสถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบปกติ สถิติการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก สถิติการวิเคราะห์จำแนกประเภท และการวิเคราะห์เส้นทาง ดังนั้น สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ จึงไม่สามารถใช้แก้ปัญหาการวิจัยที่ต้องการหาตัวทำนายได้ 3.2 ขั้นตอนการสกัดองค์ประกอบไม่สามารถระบุจำนวนรอบของการสกัดได้ ดังนั้น หลังจากขั้นตอนการสกัดองค์ประกอบนักวิจัยจึงไม่สามารถระบุจำนวนรอบของการสกัดองค์ประกอบได้ว่ามีกี่รอบจึงจะพอดี 3.3 ในปัจจุบันการวิจัยที่ต้องการทดสอบเพื่อลดจำนวนตัวแปร มีเพียงสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเท่านั้น เนื่องจากสถิตินี้สามารถรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน และทำให้เห็น โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน หลังจากนั้นจึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ดังนั้น เมื่อนักวิจัยต้องการวิเคราะห์ให้ได้ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น จึงมีสถิติให้เลือกใช้เฉพาะสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเพียงตัวเดียว แต่ยังไม่มีการทางสถิติวิธีอื่น ๆ จึงทำให้นักวิจัยต้องเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง ๆ ที่วิธีนี้มีข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น

#### 5.1.7 ความหมายของค่าต่าง ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีดังนี้

1) องค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปมารวมกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน โดยองค์ประกอบร่วมจะอาศัยจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หรือค่า  $r$  องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์กันมาก จะเป็นองค์ประกอบที่มีความหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2) องค์ประกอบเฉพาะ (Specific Factor) ได้แก่ องค์ประกอบที่มีตัวแปรเพียงตัวเดียว

3) ความร่วมกัน (Communalities) หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหนึ่งกับตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือทั้งหมด มีค่าอยู่ระหว่าง 0 กับ 1 ถ้าตัวแปรใดมีค่านี้ต่ำ ตัวแปรนั้นจะถูกตัดออก ค่านี้ดูได้จาก Initial Statistic หรือค่าทแยงมุมของ Reproduced Correlation Matrix ความร่วมกัน

4) น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.3 (วิยะดา ตันวัฒนากุล, 2548) ตัวแปรใดมีน้ำหนักในองค์ประกอบใดมาก ควรจัดตัวแปรนั้นไว้ในองค์ประกอบนั้น ในโปรแกรม SPSS น้ำหนัก

องค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบได้จากตาราง Component Matrix ก่อนการหมุนแก้องค์ประกอบ หรือดูได้จากเส้นทแยงมุมของเมทริกซ์ของค่าไอเกน (Eigen Value)

5) คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) เป็นคะแนนที่ได้จากน้ำหนักองค์ประกอบและค่าของตัวแปรในปัจจุบันนั้น เพื่อใช้เป็นค่าของตัวแปรใหม่ที่เรียกว่าองค์ประกอบ คะแนนองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบ อาจมีความสัมพันธ์กันบ้าง ถ้าจัดจำนวนองค์ประกอบเอาไว้มาก นั้นหมายความว่า ตัวแปรเดียวกันอาจอยู่ในหลายองค์ประกอบได้ตามน้ำหนักองค์ประกอบในโปรแกรม SPSS คะแนนองค์ประกอบคำนวณจากทุกตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบตามความมากน้อยของน้ำหนักองค์ประกอบ

6) ค่าไอเกน (Eigen Value) เป็นค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ องค์ประกอบร่วม (Common Factor) ที่ได้้องค์ประกอบแรก จะเป็นองค์ประกอบที่แยกความผันแปรของตัวแปรออกมาจากองค์ประกอบอื่นได้มากที่สุด จึงมีตัวแปรร่วมอยู่มากที่สุด องค์ประกอบที่มีตัวแปรร่วมอยู่มาก จึงมีค่าไอเกน มากตามด้วย ใน SPSS จะกำหนดค่าไอเกน เป็น 1 อยู่แล้ว (default = 1) ค่าไอเกนจะเท่ากับจำนวนตัวแปร ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบจะมีค่าไอเกนต่ำกว่า 1 ในงานวิจัยถ้าผู้วิจัยกำหนดตัวแปรเอาไว้จำนวนมาก ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรให้ได้จำนวนน้อยกว่าตัวแปรมาก ๆ และมีจำนวนที่เหมาะสมเพื่อสะดวกในการวิเคราะห์ค่าสถิติอื่น ๆ ต่อไป ค่าไอเกน หาได้จากสูตร

$$\text{Eigen Value} = \sum (\text{ของน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรในองค์ประกอบนั้น})^2$$

(ขององค์ประกอบใด)

### 5.1.8 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาการวิจัย ทบทวนองค์ประกอบตัวแปรจากทฤษฎี เก็บข้อมูล และเลือกวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่และสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) ขั้นที่ 3 สกัดองค์ประกอบ (Extraction Factor Analysis : Factor Extraction หรือ Initial Factors) ขั้นที่ 4 เลือกวิธีการหมุนแกน (Factors Rotation) ขั้นที่ 5 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factors Score) และขั้นที่ 6 ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

### 5.1.9 การออกแบบวิจัยและการประยุกต์ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ดำเนินการดังนี้

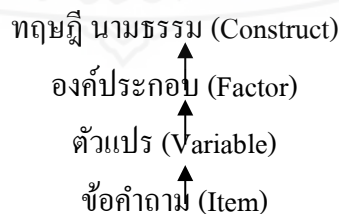
1) การออกแบบวิจัยสำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยการออกแบบวิจัยสำหรับการใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ ส่วนใหญ่นิยมออกแบบวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research Design) ที่เป็นการวิจัยแบบอธิบายความสัมพันธ์

(Explanatory Research) ที่มีลักษณะคำถามการวิจัยที่ต้องการคาดคะเนความสัมพันธ์เพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้ตรวจสอบโครงสร้างของชุดตัวแปรในรูปของจำนวนที่น้อยที่สุดของตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้หรือวัดได้โดยตรง หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ ซึ่งตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้เหล่านี้จะถูกรับเรียกว่าองค์ประกอบ (Joreskog and Sorbom, 1989)

2) การประยุกต์ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยส่วนใหญ่ นักวิจัยใช้เทคนิคนี้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวิจัย ในส่วนของความตรงเชิงโครงสร้างหรือทฤษฎี (Construct) หมายถึง คุณลักษณะที่สันนิษฐานขึ้นจากพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น อึดทน ทนทาน การรับรู้ พลังอำนาจ สมรรถนะแห่งตน โดยทั่วไปแล้วไม่มีเครื่องมือใดที่สะท้อนให้เห็นโครงสร้างได้โดยตรง นอกจากนิยามโครงสร้างให้เป็นนิมโนทัศน์ทางวิทยาศาสตร์เพื่อสามารถตรวจสอบอ้างอิงได้เท่านั้น การคิดค้นว่าสิ่งใดมี “โครงสร้าง” เพียงใด ทำได้โดยการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง

ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) หมายถึง ขอบเขต ความหมาย หรือลักษณะประจำตามทฤษฎีที่เครื่องมือวิจัยนั้นๆ วัดได้ หรือหมายถึงความสามารถของเครื่องมือวิจัยที่สามารถวัดทฤษฎี หรือลักษณะของพฤติกรรมได้ตามที่สามารถวัดพฤติกรรมได้ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เครื่องมือวิจัยที่มีความตรงตามโครงสร้างจะแสดงให้เห็นว่า ผลที่ได้จากการวัดมีความสัมพันธ์กับทฤษฎี หรือลักษณะที่กำหนดมากน้อยเพียงไร การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างจะต้องตรวจสอบทั้งเชิงเหตุผล (Logical) และการตรวจสอบเชิงประจักษ์ (Empirical)

การวิเคราะห์องค์ประกอบจึงเป็นวิธีทางสถิติสำหรับตรวจสอบโครงสร้าง โดยการลดจำนวนตัวแปรลงให้เป็นจำนวนองค์ประกอบหรือลักษณะร่วม ซึ่งมีจำนวนไม่กีรายการ ลักษณะเช่นนี้จะช่วยให้คำบรรยายพฤติกรรมต่างๆ ง่ายขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับคน (หรือผู้ให้ข้อมูล) จำนวนมาก ตัวแปรจำนวนมาก และองค์ประกอบจำนวนมาก การวิเคราะห์องค์ประกอบจึงมีลำดับขั้น ดังนี้



ลำดับขั้นของการอธิบายจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายความว่า หลายๆ ข้อคำถาม อธิบายตัวแปร 1 ตัว หลายๆ ตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ 1 ตัว และองค์ประกอบหลายๆ ตัว จึงจะอธิบายทฤษฎีหรือนามธรรมได้ 1 อย่าง

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะได้กลุ่มของความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามต่างๆ ในแบบเชิงเส้นตรงที่เรียกว่า องค์ประกอบ (Factor) องค์ประกอบแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากกัน เมื่อมีการสร้างองค์ประกอบขึ้น องค์ประกอบนี้จะเข้าไปสัมพันธ์กับข้อคำถามแต่ละข้อ ทำให้เกิดเป็นน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขึ้นมา ดังนั้น น้ำหนักขององค์ประกอบแต่ละตัวจะแทนค่าสหสัมพันธ์ของเครื่องมือกับองค์ประกอบแต่ละตัวด้วย เรียกว่า ความตรงเชิงองค์ประกอบ หมายถึง ค่าสหสัมพันธ์ของแบบสอบนั้นกับอะไรก็ตามที่เป็นตัวร่วมกับกลุ่มแบบสอบกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือจะกล่าวได้ว่า ความตรงเชิงองค์ประกอบ ควรเรียกว่า ส่วนประกอบขององค์ประกอบ (Factorial Composition)

ดังนั้น ประโยชน์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี 3 ด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ใช้ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือ ด้านที่สอง ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูงสำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเชิงพหุสูงมาก วิธีการอย่างหนึ่งการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่าองค์ประกอบ หลังจากนั้นจึงนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป และสุดท้ายใช้ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีต่าง ๆ ที่วัดได้จากพฤติกรรมของมนุษย์

## 5.2 การสนทนากลุ่ม (Focus group)

การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้รับความนิยมจากนักวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์อย่างมาก ในปัจจุบันเป็นที่รู้จักของนักวิจัยและใช้กันมากที่สุดวิธีหนึ่ง ประเทศไทยเริ่มรู้จักวิธีการนี้เมื่อประมาณ พ.ศ. 2526 โดย Knodel, Chamratitthirong and Debavalaya, (1987) การสนทนากลุ่มมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ ดังนี้

กลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมา เพื่อการสนทนาหรือการอภิปรายกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายชัดเจนเพื่อจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็น สำหรับตอบคำถามการวิจัย โดยเฉพาะ โดยผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีกิจกรรม ได้แก่ การอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่เจาะจง (ชาย โพธิสิตา, 2554, น. 196) วัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยผ่านการอภิปรายอย่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในวงสนทนา (Kitzinger and Barbour, 1999) ดังนั้น จึงทำให้คนทั่วไปเรียกว่า “การอภิปรายกลุ่มแบบเจาะจง” หรือ Focus Group Discussion (FGD) มากกว่าจะเรียกว่า “การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง” หรือ Focus Group Interview การดำเนินการสนทนากลุ่มที่ถูกต้องตามหลักการนั้น ไม่ใช่เป็นแบบเดียวกับการดำเนินไปของการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว แต่จะมีจำนวนหลายคนในการร่วมสนทนา การสนทนากลุ่มจึงมีลักษณะ

เด่น ดังต่อไปนี้ 1) การสนทนากลุ่มเป็นวิธีที่ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนหลายคนได้ในเวลาเดียวกัน และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด 2) มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ในการศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ 3) นักวิจัยเลือกใช้ได้ตามความต้องการ กล่าวคือ สามารถใช้เพื่อเสริมวิธีการวิจัยแบบอื่นก็ได้ 4) ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นข้อมูลที่ผ่านการอภิปรายโต้ตอบกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเอง ทำให้มั่นใจได้ในความถูกต้องตรงประเด็น ความน่าเชื่อถือและความหลากหลายของข้อมูล 5) พลวัตกลุ่มซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการสนทนาทำให้ข้อมูลที่ให้มีชีวิตชีวา 6) การสนทนากลุ่มเป็นวิธีที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกมีอำนาจ คือ สามารถดำเนินการสนทนาไปตามที่ตัวเองอยากจะพูดอยากจะแสดงออก โดยไม่รู้สึกรู้ว่า “เกร็ง” หรือ “ด้อยกว่า” เพราะการอยู่ในกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์พื้นฐานบางประการคล้ายกัน ย่อมทำให้ผู้พูดรู้สึกมั่นใจในการพูดหรือการแสดงออกมากกว่า (ชาย โปธิสิตา, 2554, น. 200)

การสนทนากลุ่ม จึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ในลักษณะการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระและกว้างขวางในกลุ่มคนที่เข้าร่วมสนทนา ซึ่งเป็นผู้ถูกเลือกโดยนักวิจัย และต้องมีความเป็นผู้รู้ในเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะสนทนาอย่างดี การสนทนากลุ่มถือว่าเป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากการสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะคล้ายการสัมภาษณ์หมู่แต่พิเศษกว่า คือ ต้องคัดเลือกกลุ่มผู้ที่จะเข้าร่วมการสนทนากลุ่มว่าต้องเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องราวที่สนทนาเป็นอย่างดี จำนวนกลุ่มไม่มากเกินไป (ประมาณ 7-12 คน) ผู้จัดสนทนากลุ่มต้องจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ให้เอื้อต่อการพูดคุย และต้องเตรียมแนวคำถามมาล่วงหน้า ระหว่างการสนทนามีการบันทึกการสนทนาเอาไว้ซึ่งควรใช้ทั้งการจดบันทึกและบันทึกเสียง ดังนั้น การสนทนากลุ่มจึงควรมีผู้ช่วยมาช่วยดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ สำหรับข้อดีของการสนทนากลุ่มคือ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลสูง ช่วยประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและกว้างขวางมากเพราะคำถามจากผู้ดำเนินการสนทนาและคำตอบจากกลุ่มผู้สนทนาจะกระตุ้นให้ได้ประเด็นคำตอบที่กว้างขวางลึกซึ้งต่อไป (ชาย โปธิสิตา, 2554, น. 200)

### **องค์ประกอบของการสนทนากลุ่ม** ควรพิจารณารายละเอียดดังนี้

การดำเนินการสนทนากลุ่มประกอบด้วย กรอบแนวคิดและประเด็นการสนทนา บุคคลที่เกี่ยวข้องในการสนทนา เวลาและสถานที่ในการสนทนา โดยแต่ละประเด็นรายละเอียดดังนี้

#### **1. กรอบแนวคิดและประเด็นการสนทนา** ควรมีหลักในการพิจารณาดังนี้

กรอบแนวคิด หมายถึง มโนทัศน์ที่เป็นตัวแทนภาพรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากกรอบแนวคิดก็จะแตกเป็นประเด็นสนทนาย่อย ๆ ที่จะช่วยขยายหรืออธิบายกรอบแนวคิดนั้น กรอบแนวคิดและประเด็นการสนทนาจะได้อาจมาจากปัญหาวิจัยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การกำหนด



กรอบแนวคิดและประเด็นการสนทนานั้นจะต้องสอดคล้องและนำไปสู่การได้คำตอบให้กับปัญหาวิจัยในครั้งนั้น กรอบแนวคิดและประเด็นสนทนาควรเป็นลักษณะข้อความที่ทำให้ผู้ร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็นโต้ตอบซึ่งกันและกันได้ไม่ควรจะเป็นข้อความในทำนองที่จะให้ผู้ร่วมสนทนาตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” ในการสนทากลุ่มครั้งหนึ่ง ๆ มักจะมีกรอบความคิด 3 – 5 กรอบความคิด และจะมีประเด็นสนทนาประมาณ 20 – 25 ประเด็น กรอบความคิดแรกจะเป็นเรื่องทั่วไปเพื่อสร้างความคุ้นเคย ต่อจากนั้นก็จะเป็นกรอบแนวคิดและประเด็นการสนทนาที่ต้องการหาคำตอบให้กับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ท้ายสุดกรอบแนวคิดและประเด็นการสนทนาเบา ๆ เพื่อนำไปสู่การยุติการสนทนาด้วยความเป็นมิตรและผ่อนคลาย

**2. บุคคลที่เกี่ยวข้องในการสนทนา** การดำเนินการสนทากลุ่มประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ผู้ดำเนินการสนทนา บุคคลที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการสนทากลุ่ม คือ ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินการสนทากลุ่ม คือทักษะและความสามารถในการดำเนินงานตามบทบาทของผู้ดำเนินการสนทนาควรมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญได้รับการอบรม มีประสบการณ์ในการดำเนินการสนทากลุ่ม และมีความเข้าใจในหัวข้อประเด็นที่จะทำการสนทนาเป็นอย่างดี 2) สามารถเข้ากับกลุ่มสนทนาได้อย่างเหมาะสม ไม่ขัดเขิน 3) เป็นบุคคลอื่นที่ผู้อื่นเห็นแล้วเกิดความสบายใจไว้วางใจ นำคบหาและพูดคุยด้วย 4) เป็นผู้ซักถามและผู้ฟังที่ดี 5) รู้จักผ่อนหนัก ผ่อนเบา และรุกเร้าในการซักถาม 6) มีความรู้สึกไวในการในการรับรู้สถานการณ์และวางตัวเป็นกลาง 7) สามารถจับประเด็นความคิดเห็นได้ดี สรุปใจความสำคัญได้

2.2 ผู้ร่วมสนทนา ผู้ร่วมสนทากลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างจากประชากรเป้าหมายของการวิจัยที่ ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมสนทนาโต้ตอบซึ่งกันและกันกับผู้ดำเนินการสนทนาตามประเด็น ผู้ร่วมสนทากลุ่มจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้ข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์วิจัย ประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ จะใช้กลุ่มตัวอย่างกี่กลุ่ม และจำนวนผู้เข้าสนทนาควรมีเท่าไร ประเด็นแรก จะใช้กลุ่มตัวอย่างกี่กลุ่ม ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของประชากรเป้าหมายมีความแตกต่างกันในลักษณะใด ก็พยายามเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ได้ตามลักษณะที่แตกต่างกันนั้น ประเด็นที่ 2 เกี่ยวกับจำนวนผู้เข้าสนทนาควรมีเท่าไร จำนวนสมาชิกหรือบุคคลที่เหมาะสมในการเป็นผู้ร่วมสนทนาในแต่ละครั้ง คือ 4 – 15 คน หลักประกอบการพิจารณา คือ ไม่ควรจะมีน้อยเกินไป เพราะจะทำให้ขาดปฏิสัมพันธ์หรือขาดความเป็นพลวัตรของกลุ่ม จะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีบทบาทเด่นชัดและควบคุมการสนทนาเพียงคนเดียว ในทำนองเดียวกัน ถ้าผู้สนทนามากเกินไป จะทำให้

ปฏิสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงทุกคน และบางครั้งอาจมีการจับกลุ่มพูดคุยระหว่างผู้สนทนา เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกว่าตนเองขาดการมีส่วนร่วมในการสนทนา

2.3 ผู้จดบันทึกและผู้ให้บริการทั่วไป ผู้จดบันทึก (Notetaker) การสนทนากลุ่มและผู้ให้บริการทั่วไป ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยนักวิจัยหรือผู้ดำเนินการสนทนา โดยผู้จดบันทึกทำหน้าที่ช่วยผู้วิจัยในการจดบันทึกหรือวลีสั้น ๆ เพื่อใช้ประกอบการถอดเทปที่บันทึกการสนทนา รวมทั้งบันทึกอาการปฏิกิริยาของผู้พูดคุยด้วยว่า ขณะที่พูดนั้นผู้พูดมีสีหน้าเช่นไร การบันทึกคำพูดและอาการปฏิกิริยาของผู้พูดนั้นนอกจากจะใช้เพื่อความเข้าใจและสะดวกในการถอดเทปบันทึกแล้ว ยังนำไปใช้เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ตีความข้อมูลคำตอบที่ได้จากการสนทนากลุ่มได้อีกด้วย นอกจากนี้ผู้จดบันทึกแล้ว บางครั้งผู้จดบันทึกอาจจะต้องช่วยส่งประเด็นการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ให้ผู้ดำเนินการสนทนาได้รับรู้ ถ้าหากเห็นว่าผู้ดำเนินการสนทนาได้ซ้ำหรือลืมการซักถามในประเด็นนั้น ๆ สำหรับผู้ให้บริการทั่วไปทำหน้าที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกในการดำเนินการสนทนากลุ่ม เช่น การจัดหาน้ำดื่มหรือของว่างให้ผู้ร่วมสนทนา ป้องกันบุคคลไม่เกี่ยวข้องมาทำให้สถานการณ์การสนทนาชะงักหรือถูกรบกวน

### 3. เวลาและสถานที่ในการสนทนา ควรมีหลักในพิจารณา ดังนี้

การดำเนินการสนทนากลุ่มควรจัดเวลาให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ร่วมสนทนา เช่น ชาวบ้าน เกษตรกร ควรใช้เวลาเย็น ส่วนข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงาน ควรเป็นวันหยุดหรือวันที่ผู้ร่วมสนทนาว่างสามารถเข้าร่วมประชุมได้ ระยะเวลาที่เหมาะสมควรอยู่ในช่วง 1 – 2 ชั่วโมง ดังนี้ การกำหนดกรอบความคิด ประเด็นการสนทนาจึงต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเวลาดังกล่าว สถานที่ที่เหมาะสมในการดำเนินการสนทนากลุ่มจะต้องเป็นสถานที่ที่ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถเดินทางมาเข้าร่วมสนทนาได้อย่างสะดวกและปลอดภัยและเป็นสถานที่ที่ค่อนข้างส่วนตัวหรือไม่ถูกรบกวนจากบุคคลอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดขัดจังหวะในการสนทนา

### 4. ขั้นตอนดำเนินการสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

การดำเนินการสนทนากลุ่มประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ ดังนี้ 1) กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพที่จะใช้การสนทนากลุ่มดำเนินการวิจัยนั้น ก็จะเป็นปรากฏการณ์ต่างๆ ของสภาพการณ์ที่มีโซหาคำตอบได้ในเชิงตัวเลขปริมาณต่างๆ หรือปัญหาที่ต้องการคำตอบในเชิงถูกหรือผิด แต่ควรเป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นอย่างหลากหลายที่ยังไม่มีข้อสรุปมาก่อน 2) สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาจะต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัย 3) กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างควรเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย 4) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย นัดเวลา สถานที่ และการเดินทางมาเข้าร่วมสนทนา

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างควรแจ้งวัตถุประสงค์ที่คัดเลือกให้ทราบ และสอบถามความสมัครใจ ยินยอมเข้าร่วมสนทนาด้วย เมื่อบุคคลเหล่านี้ให้ความยินยอมแล้วจึงนัดหมายวัน เวลาและสถานที่ที่จะให้มีการสนทนาพูดคุยกัน ตลอดจนสอบถามความสะดวกในการเดินทางไปยังสถานที่จัดการสนทนาเพื่ออำนวยความสะดวกต่อไป 5) ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา ควรแจ้งวัตถุประสงค์การจัดการสนทนากลุ่มครั้งนี้ รวมถึงอธิบายถึงลักษณะการพูดคุย และขออนุญาตบันทึกเทปหรือวีดิโอการสนทนาตามความจำเป็น ต่อจากนั้นก็เริ่มดำเนินการสนทนาจนสิ้นสุดกระบวนการ นักวิจัยอาจมอบสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทนให้แก่การเสียสละเวลาของผู้ร่วมสนทนาตามความเหมาะสม 6) ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์หาคำพูดและอาภัพกริยาของผู้พูดแต่ละคนได้เป็นอย่างดี แล้วจึงนำข้อมูลคำพูดและส่วนที่เป็นบันทึกแทรกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอาภัพกริยาของผู้ร่วมสนทนาไปทำการวิเคราะห์ตีความเพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัยตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา 7) เขียนรายงานวิจัย เป็นการนำข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัดรูปเล่มนำเสนอตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมาปัญหาของการวิจัย จนกระทั่งการสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะต่างๆ

ส่วน Stewart and Shamdasani, (1990) ได้กำหนดขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนา ดังนี้ ขั้นที่ 1 การนิยามปัญหา กำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่น่าสนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ขนาดของกลุ่ม ผู้เข้าร่วม สนทนาครั้งนั้นควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามากเกินไปโอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงถ้าจะมีน้อย การเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการควรคำนึงถึงภูมิหลังของผู้ร่วมสนทนาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้ ขั้นที่ 4 การกำหนดแนวทาง คู่มือการสนทนาและทดลองใช้ โดยการศึกษาจุดมุ่งหมายและตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้าเป็นขั้นเป็นตอนช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม ขั้นที่ 5 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือก ผู้เข้าร่วมสนทนาต้องระวังไม่ให้เกิดอคติในการเลือกกลุ่ม

ผู้เข้าร่วมสนทนา ชั้นที่ 6 การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนา มีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนอจุดประสงค์ของการจัดสนทนา กลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด ชั้นที่ 7 การวิเคราะห์แปรผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นบทสนทนา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย แต่ส่วนใหญ่มักใช้การทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญ แล้วมีการจัดหมวดหมู่ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น “The Ethnograph” “Hyper Research” หรือ “Nudist” ชั้นที่ 8 การจัดทำรายงานผลการสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดกลุ่มสนทนาก็เหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็นวิจัย นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบในประเด็นวิจัย แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

### 5. ประเด็นที่ต้องพิจารณาในกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา ควรมีประเด็นที่พิจารณาดังนี้

การจัดกลุ่มสนทนาจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มสนทนา การกำหนดสมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ความร่วมมือของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดกระบวนการกลุ่มจึงมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจะมีผู้ดำเนินงานหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้บันทึกการสนทนา และผู้อำนวยการความสะดวก แต่ละฝ่ายอาจรวมอยู่ในบุคคลเดียวกันก็ได้ โดยเฉพาะผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและผู้จัดทำรายงาน โดยบทบาทหน้าที่ ของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันดังนี้

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนา จุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกถึงความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ Krueger, (1994) อธิบายถึงหลักการทำงานของผู้อภิปราย (Moderator) ว่าต้องให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วม มีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ไม่ใช่ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งจะฟังสิ่งที่อาจจะไม่เป็นที่พอใจ ใช้ความสามารถเฉพาะตนและต้องเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าไม่มีผู้ใดสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาได้ทุกเรื่องหรือกับทุกกลุ่ม บางครั้งคุณลักษณะประจำตัว เช่น เพศ อายุ ภาษา ฐานะทางเศรษฐกิจ ก็มีผลในการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้สึกสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือไม่แสดงความคิดเห็นก็ได้ นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความ

เข้าใจในกระบวนการกลุ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ทักษะการสื่อสาร ความเป็นมิตรและมีอารมณ์ขัน ความสนใจในกลุ่มคนทั่วไป การเป็นคนเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ทักษะการฟัง อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการเตรียมการเป็นอย่างดี แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจัดกลุ่มสนทนา ทั้งการมีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาเชิงจิตแล้วไม่มา ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีการจดบันทึก รายละเอียดเหล่านี้เป็นข้อมูลประกอบถึงเหตุผลที่ไม่เข้าร่วมประชุมว่าเนื่องจากปัญหาการเชิญหรือความเหมาะสมของการให้แรงเสริมในการเข้าร่วมหรือเหตุผลอื่นใด Krueger, (1994) ไม่แนะนำให้เชิญผู้เข้าร่วมเพื่อไว้เกินอัตราที่กำหนด เพราะอาจสร้างปัญหาอื่นตามมา เช่น ทำให้คนร่วมมากเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา อาจทำให้ข้อมูลลำเอียง หรือสมาชิกมากเกินไป หรือสมาชิกที่เป็นเพื่อน แล้วถือโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มด้วย ทั้งที่จริงแล้วคนในกลุ่มนี้ ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการเก็บข้อมูล

ผู้บันทึกการสนทนา (Note taker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่ม ผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อารมณ์ ลักษณะท่าทาง ของผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้แล้วควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดีและเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย นอกจากนี้จะบันทึกคำสนทนาแล้ว ผู้บันทึกการสนทนายังมีหน้าที่บันทึกเสียง บันทึกภาพของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน รวมทั้งการถอดเทปด้วย

ผู้อำนวยการจัดกลุ่มสนทนา (Facilitator) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการจัดกลุ่มสนทนา คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องดื่มหรือของว่าง รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องใช้

**การกำหนดสมาชิกในกระบวนการสนทนากลุ่ม** นักวิชาการได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้ งานที่สำคัญของกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา คือ การเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา หลักการสำคัญของการใช้เทคนิคนี้ อยู่ที่เลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกันหรืออยู่ในบริบทเดียวกัน อาจต้องใช้เวลาในการทำความคุ้นเคยกันนานกว่า ดังนั้น หากสมาชิกมีระดับการแสดงความคิดเห็นแตกต่างกัน ก็ควรจะแยกเป็น 2 กลุ่ม อีกระยะจากกัน มิฉะนั้นสมาชิกบางกลุ่มอาจแสดงบทบาท หรือความคิดที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้านมีผู้เสนอขนาดของสมาชิกในการสนทนาไว้หลายคน เช่น Gilmore and Campbell, (1996) เสนอว่า สมาชิกในกลุ่มควรมีประมาณ 6-12 คน ในขณะที่ Morgan, D. L., (1988) เห็นว่าขนาดของการสนทนากลุ่มโดยทั่วไปจะกำหนดขนาดไว้ที่ 6-10 คน แต่ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมยังขึ้นอยู่กับประเด็นที่กำหนดให้อภิปรายและเวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ ถ้ากลุ่มประกอบด้วยจำนวนสมาชิกน้อยคน ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องเข้าใจว่าอาจจะเป็นการกำหนดภาระงานให้กับสมาชิกมากเกินไป หรือ



หากสมาชิกมีจำนวนมาก เวลาที่แต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นก็จะน้อย ดังนั้น การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มต้องพิจารณาว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีเวลาโดยเฉลี่ยได้แสดงความคิดเห็นคนละกี่นาที ถ้าใช้สมาชิกน้อย ประเด็นน้อย เวลามาก สมาชิกแต่ละคนต้องแสดงความคิดเห็นมาก หรือถ้าใช้สมาชิกมากเป็นประเด็นอภิปรายมาก เวลา ประชุมน้อย สมาชิกจะมีโอกาสพูดน้อยมาก แต่ที่สำคัญผู้เข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มควรมีลักษณะที่คล้ายกันในภูมิหลัง และเป็นตัวแทนภาคหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของประชากร

#### **การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม นักวิชาการให้ความเห็นไว้ดังนี้**

การสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง จะใช้เวลาประมาณ 1 1/2 - 2 1/2 ชั่วโมง (วิญญู ทรัพย์สมบัติ, 2541) ในขณะที่ Morgan, D. L., (1988) เห็นว่า เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มขึ้นอยู่กับขอบเขต และ ลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนาปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้เวลาในการประชุมประมาณหนึ่งชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง และการประชุมกลุ่มควรจะต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศที่สบาย ๆ ไม่เป็นทางการ โดยมีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกัน ในประเด็นที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยน ความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติร่วมกัน

#### **บันทึกการสนทนากลุ่ม ควรดำเนินการดังนี้**

Bertrand, Brow and Ward, (1992) ได้กล่าวถึงการบันทึกการสนทนากลุ่มว่าสามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้ 1) การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอ ไม่เร่งรีบ จุดประสงค์ของการศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิลาเนา 2) การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อไหนสงสัยก็ฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัดการสนทนาใช้เวลา 3) การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่นๆ

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้**

Krueger, (1994) แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่มาจากแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำที่ต่างกัน แต่มีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการเปรียบเทียบคำตอบว่ามีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ ยัง

ต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมพูดในบริบทเดียวกันหรือไม่ และคำนึงถึงน้ำหนักของคำตอบ ความคงเส้นคงวาของคำตอบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสนทนากลุ่มต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ 1) การจัดลำดับคำถามและการให้เวลาผู้ตอบคุ้นเคยกับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนา 2) การจับประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มและมีการบันทึก 3) การลงรหัสข้อมูล 4) การตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลซ้ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการกลุ่มหรือเกิดขึ้นภายหลัง โดยการให้สมาชิกตรวจสอบรายงานข้อเขียน 5) การตรวจสอบระหว่างผู้ดำเนินการอภิปรายกับผู้ช่วยหลังการสนทนากลุ่ม และ 6) การแลกเปลี่ยนรายงานระหว่างผู้เข้าร่วมในกระบวนการกับผู้เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะมีระดับของการแปลความหมายที่เหมาะสมซึ่งเป็นคำต่อเนื่องและเริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยาย การตีความ และข้อเสนอแนะ ในส่วนของการวิเคราะห์จากทรานสคริปต์ (Transcript-Based Analysis) การวิเคราะห์จากเทป (Tape-Based Analysis) การวิเคราะห์จากบันทึกย่อ (Note-Based Analysis) การวิเคราะห์จากความจำเป็น (Memory-Based Analysis)

อย่างไรก็ตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงแรก ควรดำเนินการโดยหลังการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปประเด็นให้สมาชิกฟังทันที เป็นการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของการสรุปความคิดเห็นของกลุ่ม เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนา สามารถเพิ่มเติมประเด็นหรือแก้ไขข้อผิดพลาดจากการสรุปได้ก่อนสิ้นสุดการประชุมกลุ่ม หลังจากนั้น คณะผู้ทำงานต้องร่วมกันในการสรุปผลการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน ของกระบวนการจัดสนทนา ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาครั้งต่อไป ในกรณีที่มีการประชุมกลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม หลังจากสิ้นสุดการสนทนากลุ่มแล้วจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม แล้วสรุปเป็นข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูล โดยนำเสนอตามหัวข้อที่กำหนด ในขั้นตอนนี้อาจใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้

## 6. ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม การสนทนากลุ่มมีข้อดี ข้อจำกัด ดังนี้

6.1 ข้อดีของการสนทนากลุ่มประกอบด้วย 1) ประหยัดงบประมาณและสามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว 2) ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงจำนวนมากและเป็นข้อมูลที่อยู่ในภาษาพูดของ บุคคลนั้นๆ เอง 3) เนื่องจากการสนทนากลุ่มเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลหลายๆ คนไปพร้อมๆ กัน จึงช่วยการลดความเขินอายหรือประหม่าที่จะตอบคำถาม ทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มกล้าแสดงความคิดเห็น 4) เหมาะอย่างยิ่งสำหรับเก็บข้อมูลบุคคลที่อ่านหนังสือไม่ออก 5) สามารถใช้วิธีการสะท้อนกลับคำตอบของผู้ร่วมสนทนาเพื่อเป็นการยืนยันคำตอบและช่วย

ในการตีความคำตอบได้ถูกต้อง 6) ถ้าหน่วยงานจัดการสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาความต้องการและความเป็นไปได้ในการดำเนินการพัฒนานวัตกรรมดังกล่าว จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับนำไปใช้วางแผนพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้ 7) บางครั้งคำตอบที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะทำให้นักวิจัยสามารถสร้างคำถามใหม่ๆ ได้ เพื่อซักถามลงลึกถึงรายละเอียดข้อเท็จจริงได้มากยิ่งขึ้น

6.2 ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่มประกอบด้วย 1) ถ้าสร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาไม่ชัดเจน วกวน คลุมเครือ เรียงลำดับไม่ดี ก็จะทำให้คำตอบที่ได้จากการสนทนาสะเปะสะปะไม่สามารถตอบปัญหาหรือวัตถุประสงค์วิจัยได้ตามที่ต้องการ 2) ถ้าการคัดเลือกผู้สนทนาในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละครั้งแตกต่างกันมากทางพื้นภูมิหลัง โดยมีลักษณะข่มซึ่งกันและกัน เช่น เจ้าหน้ากับลูกหนี้ อาจจะทำให้บางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นก็ได้ 3) ความคิดเห็นของผู้สนทนากลุ่มค่อนข้างจะได้รับอิทธิพลจากผู้ร่วมสนทนา มากกว่าความคิดอิสระของผู้ร่วมสนทนาคนนั้น ๆ 4) ประสิทธิภาพของการสนทนาขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ดำเนินการสนทนาโดยตรง ถ้าผู้ดำเนินการสนทนาขาดประสบการณ์หรือความสามารถก็จะทำให้ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาขาดความน่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก 5) ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์และทักษะในการวิเคราะห์เป็นอย่างมาก (รัตนะ บัวสนธ์, 2556, น. 128-148)

โดยทั่วไปการวิจัยแบบการสนทนากลุ่มมีขั้นตอนคล้ายกับวิธีการวิจัยแบบอื่น ๆ Stewart and Shamdasani, (1990, p. 20) เสนอรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยแบบการสนทนากลุ่ม 9 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดปัญหาการวิจัย กำหนดกรอบการเลือกตัวอย่าง กำหนดผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม สร้าง/ทดสอบแนวคำถาม เลือกกลุ่มตัวอย่าง จัดการสนทนากลุ่ม จัดระเบียบข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และเขียนรายงาน

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 33 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 ส่วนประกอบย่อยที่สำคัญของเครือข่ายความร่วมมือประกอบด้วย แกนนำ/ผู้นำเครือข่าย สมาชิกเครือข่าย บทบาทหน้าที่/ภาระหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 2 คือ ขอบข่ายและภารกิจงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ 3 คือ กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา การระบุจุดหมายหรือเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินผล และการรายงานผล องค์ประกอบหลักที่ 4 คือ คุณลักษณะที่ดีของแกนนำ ประกอบด้วย มีบุคลิกภาพ ภาวะดีหรือร้อนในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรับผิดชอบ และมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ องค์ประกอบที่ 5 คือ เทคนิควิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติจริง

ศิริพร ตันดิยมาศ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร 3) รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบรายการ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย คือ 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 2) การใช้เทคโนโลยี 3)

ทักษะด้านภาวะผู้นำ 4) ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 7) องค์กร (เครือข่ายโรงเรียน) แบบมีการมีส่วนร่วม 8) บรรยากาศการมีส่วนร่วม

พิสิฐ เทพไกรวัล (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหา กระบวนการ และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และเพื่อพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้เครื่องมือ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และทดลองใช้ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขึ้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย 2) ขึ้นประสานหน่วยงาน/องค์กรเครือข่าย 3) ขึ้นสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 4) ขึ้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ขึ้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ขึ้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ของเครือข่าย 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

พัชรินทร์ จันทาพูน (2555) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้เครื่องมือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การเสวนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน การร่วมกันบริหารผลประโยชน์ ส่วนกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 24 กลยุทธ์รอง 75 วิธีการ โดยกลยุทธ์หลักประกอบด้วย 1) กลยุทธ์กระตุ้นการก่อตั้งเครือข่ายความร่วมมือ 2) กลยุทธ์พัฒนาการดำเนินงานของเครือข่ายความร่วมมือ 3) กลยุทธ์การประเมินผลและการปรับปรุงงานของเครือข่ายความร่วมมือ



เพิ่มศักดิ์ บัวรักษ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ พบว่า 1. สภาพปัจจุบันรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ด้าน ได้แก่ 1.1) คุณลักษณะสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 1.2) ขอบข่ายและภารกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา 1.3) ขั้นตอนการปฏิบัติงานของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 1.4) คุณลักษณะที่ดีของแกนนำเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 1.5) วิธีการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 2. องค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณลักษณะสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ประกอบด้วย 2.1) การสร้างวิสัยทัศน์เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ 2.2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 2.3) การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 2.4) การติดตามและประเมินผล ส่วนด้านขอบข่ายและภารกิจด้านวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผล 4) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและการวิจัย 5) การสนับสนุนพัฒนาแหล่งเรียนรู้และวิทยากร 6) การนิเทศการศึกษา 7) การพัฒนาระบบการประกันประสิทธิภาพวิชาการ ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน 2) การติดต่อประสานงาน 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การระบุเป้าหมาย 5) การวางแผน จัดทำแผน 6) การดำเนินงานตามแผน 7) การประเมินผลและการรายงาน ด้านคุณลักษณะที่ดีของแกนนำเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) มีความกระตือรือร้น 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีความรู้และความเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5) ความเป็นประชาธิปไตย 6) มีความรับผิดชอบ 7) มีความมุ่งมั่นต่อการทำงานให้สำเร็จ และด้านวิธีการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ประกอบด้วย 1) สร้างความตระหนัก 2) การอภิปราย บรรยาย 3) ระดมความคิด 4) การศึกษาคูงาน 5) ประชุมปฏิบัติการ 6) การลงมือปฏิบัติงาน

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Leavitt, (1964) ได้วิจัยเกี่ยวกับสายใยการติดต่อสื่อสารในองค์กรและผลกระทบของสายใยที่มีต่อความถูกต้องของการติดต่อสื่อสาร ผลการปฏิบัติงานและการตอบสนองความพอใจของสมาชิกของกลุ่ม การวิจัยดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจและมีความสำคัญ เพราะว่าผู้บริหาร

มีอิทธิพลบางอย่างต่อแนวทางของการพัฒนาช่องทางของการติดต่อสื่อสารขึ้นมาภายในหน่วยงานของตน โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่ผู้บริหารกำหนดให้มาจะช่วยกำหนดว่าใครจะต้องเกี่ยวข้องกับใคร ดังนั้น ผู้บริหารสามารถออกแบบหน่วยงานของตนในแนวทางที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

Barnard, Chester (1966) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารวิชาการที่มีประสิทธิภาพสูงเกิดจากการส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลากหลายวิธี ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน อภิปรายปัญหาการเรียนการสอน การสังเกตการณ์สอน มีวิทยากรมาบรรยาย ประชุมปฏิบัติการด้านเทคนิคการสอน และใช้สื่ออุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน

House (1971) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กร พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในทางที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมขึ้นในองค์กรคือผู้นำและผู้นำสามารถทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรม ดังนี้ 1) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 2) กำนนบุคคลที่มีบุคคลรอบงำไว้เพื่อไม่ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น 3) เอาใจใส่กับความคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งข้อเท็จจริงและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ค่อยแสดงออก 4) ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในการสื่อสารกับคนอื่น 5) กระตุ้นให้มีการเสนอทางเลือกต่าง ๆ 6) ชะลอการประเมินทางเลือกไว้จนกว่าจะเสนอทางออกมาหมดแล้ว 7) ชี้แนะกระบวนการถ่วงถองทางเลือก 8) เลือกแนวทางแก้ไข 9) การตัดสินใจไม่เป็นระบบงานประจำ (Routine) 10) ข้อมูลในการตัดสินใจต้องไม่เป็นมาตรฐานเกินไปและไม่เป็นระบบศูนย์กลาง 11) ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องให้เวลากับสมาชิกในการเข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจ ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ 1) รู้ถึงความจำเป็นในเรื่องของเสรีภาพที่ได้รับ 2) รู้สึกถึงความชอบธรรมของตนต่อการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) รู้สึกถึงความสามารถของตนในการเข้าร่วมตัดสินใจ 4) เชื่อมั่นในความสามารถของตน

Wayne, (1980) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ สถานศึกษาประถมศึกษาที่รัฐเวอร์จิเนีย สหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายศึกษารูปแบบการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่ ในเรื่องความรับผิดชอบและขอบข่ายงานนิเทศและวิธีการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากครูใหญ่ จำนวน 278 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านความรับผิดชอบและขอบข่ายงานที่มีอันดับความสำคัญสุด ได้แก่ งานหลักสูตรและการสอน งานแนะแนว งานบริหารและงานวิชาการ และงานนิเทศภายในสถานศึกษา 2) เกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาผู้ต้องรับผิดชอบมากที่สุดก็คือครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ ส่วนครูผู้สอนทำหน้าที่น้อยมาก 3) เกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน งานเกี่ยวกับวัสดุเป็นงานที่ครูใหญ่ใช้เวลาน้อยที่สุด ส่วนงาน

นิเทศภายในสถานศึกษา งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานการสอนและงานแนะแนวเป็นงานที่ครูใหญ่ใช้เวลาามากที่สุด 4) เทคนิคการนิเทศที่ได้ผลโดยการเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมร่วมกับครู ส่วนวิธีการใช้เอกสารเป็นวิธีการที่ได้ผลน้อย

Goldhaber, (1993) ได้วิจัยเกี่ยวกับความต้องการด้านการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร 16 แห่ง พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการติดต่อกับผู้บริหารโดยตรงเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน ปรีกษาหารือ หรือแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร แสดงให้เห็นได้ว่า บุคลากรขององค์กรต้องการที่จะติดต่อกับผู้บริหารจากล่างขึ้นบนไปยังผู้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันที่ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ติดต่อกับผู้บริหารขึ้นไปถึง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอาจจะกระทบถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

Callal and Ashwork, (2004) แห่งมหาวิทยาลัย Queensland ประเทศออสเตรเลีย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความร่วมมือและร่วมทำงานระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ ตัวแปรที่ใช้ศึกษาคือ ข้อมูลภูมิหลังผู้ตอบคำถาม (Background Information) ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment Factors) รูปแบบการฝึกงาน (Training Model) ปัญหาบุคลากร (People Issues) ลักษณะความร่วมมือ (Background Characteristics) และความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการ (Partner-ships between Institutions and Industry Employers) ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิผลของสถานประกอบการกับสถานศึกษา คือ 1) ความเต็มใจของทั้งสองฝ่ายที่จะร่วมมือกัน 2) มีเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ร่วมของทั้งสถานศึกษาและสถานประกอบการ 3) ความเคารพและเชื่อใจกันและกัน 4) การติดต่อสื่อสารที่มีระหว่างกัน 5) ภาวะผู้นำทั้งสองฝ่ายที่สามารถหลอมรวมบูรณาการเอกลักษณ์ กลวิธี การปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และนวัตกรรมของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน 6) การยอมรับความแตกต่างของกันและกัน 7) การยืดหยุ่นด้วยเวลาและอื่น ๆ กับความเต็มใจที่จะลองทำ 8) ความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และวิถีคิดใหม่ที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยน โครงสร้างขององค์กร นโยบาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร

Kristen Kereluk, Punya Mishra, Chris Fahnoe, Luara Terry, (2013) ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อความรู้ของครูสำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่า ความรู้ที่มีส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยความรู้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความรู้พื้นฐาน ได้แก่ การใช้ตัวเลขทักษะความสามารถด้านการอ่านและเขียน และทักษะการเรียนรู้ข้ามสาระ ด้านที่ 2 ความรู้ด้านการปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การแก้ปัญหาและการคิดเชิงวิพากษ์และการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน และด้านที่ 3 ได้แก่ ทักษะชีวิตและทักษะการทำงาน ทักษะด้านจริยธรรม อารมณ์และความตระหนักรู้และความสามารถทางวัฒนธรรม

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ได้ ตั้งเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย การมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และ การวัดและประเมินผล



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนในครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ

**ระยะที่ 1** การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยที่สำคัญ มี 3 ขั้นตอน คือ 1.1 การร่างรูปแบบ 1.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบ และ 1.3 การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงสำรวจของรูปแบบ

**ระยะที่ 2** ประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

#### **ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน**

**ขั้นตอนที่ 1.1** การร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

1. ศึกษารวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนา รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
3. ร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน
4. นำร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน มาสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบ



สัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาคุณกัญนิพนธ์ตรวจสอบความเหมาะสม และนำมาปรับปรุงก่อนไปใช้สัมภาษณ์จริง

**ขั้นตอนที่ 1.2** การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

1.1 ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โดยได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามจังหวัดและขนาดของสถานศึกษา โดยมีเงื่อนไขเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารด้านวิชาการและผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์กรมหาชน) (สมศ.) รอบที่ 3

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ ได้แก่

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

2.2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีวิธีการ ดังนี้

3.1 ทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 20 คน

3.2 ติดต่อประสานขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์เพื่อนัดหมายกำหนดวันและเวลาสัมภาษณ์ พร้อมกับยื่นหนังสือขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

3.3 เก็บข้อมูลตามวันและเวลาที่นัดหมาย

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นตอนที่ 1.3** ตรวจสอบองค์ประกอบเชิงสำรวจของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2,928 คน และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 2,928 คน รวม 5,856 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น. 1) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางของ Yamane Taro, (1967) ได้ผู้อำนวยการสถานศึกษา 36 คน และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 365 คน รวม 401 คน ใช้วิธีการวิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ตามสัดส่วนประชากรตามเขตพื้นที่การศึกษาและจังหวัด

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

**ตอนที่ 2** การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีข้อความจำนวน 50 ข้อ ดังนี้

- |                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน           | จำนวน 8 ข้อ |
| 2) การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน | จำนวน 8 ข้อ |
| 3) การมีภาวะผู้นำ                   | จำนวน 7 ข้อ |
| 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก           | จำนวน 8 ข้อ |
| 5) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย          | จำนวน 7 ข้อ |
| 6) การสื่อสาร                       | จำนวน 6 ข้อ |
| 7) การวัดและประเมินผล               | จำนวน 6 ข้อ |

### 3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าสิ่งที่ประเมินสอดคล้องกับเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ประเมินสอดคล้องกับเนื้อหา

-1 หมายถึง แน่ใจว่าสิ่งที่ประเมินไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

3.2 คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index: IOC) เป็นรายชื่อ พบว่า มีค่าเท่ากับ 1.00

3.3 หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างตามขนาดสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละ 10 แห่ง รวม 30 แห่ง โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach, (1970) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .98

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูล มีวิธีการ ดังนี้

4.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสถานศึกษาใน 8 ภูมิภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ ทั้ง 365 แห่ง จัดส่งทางไปรษณีย์แบบสอบถาม เพื่อขอความร่วมมือจัดเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา 36 คน และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 365 คน รวม 401 ชุด

4.2 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้กลับคืนทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 321 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.04

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมด เพื่อไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า เกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยที่ได้จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายข้อและรายด้าน ทำการแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของวิเชียร เกตุสิงห์, (2538) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา มีระดับปฏิบัติที่น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา มีระดับปฏิบัติที่น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา มีระดับปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา มีระดับปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา มีระดับปฏิบัติมากที่สุด

## ระยะที่ 2 การประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

### 2.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

**2.1.1 ประชากร** เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นประธานกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศหรือศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบเครือข่าย รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5,856 คน

**2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง** เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นประธานกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศหรือศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบเครือข่าย รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเงื่อนไขเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา 15 คน

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล เป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยแนวคำถามรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ทั้ง 7 องค์กรประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และการวัดและประเมินผล

### 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยติดต่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

2.3.2 ส่งหนังสือเชิญ พร้อมทั้งเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง เพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ของการสนทนากลุ่ม

2.3.3 ดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยทำหน้าที่ดำเนินการและถามคำถาม (Moderator) จัดสนทนากลุ่ม ณ ห้องประชุมศิริภัสสร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 วันที่ 5 พฤษภาคม 2561 โดยระหว่างการสนทนากลุ่มมีเจ้าหน้าที่จดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียง

2.3.4 นำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไปวิเคราะห์ข้อมูล

### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบนที่พัฒนาขึ้น ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทั้ง 2 ระยะ ดังนี้

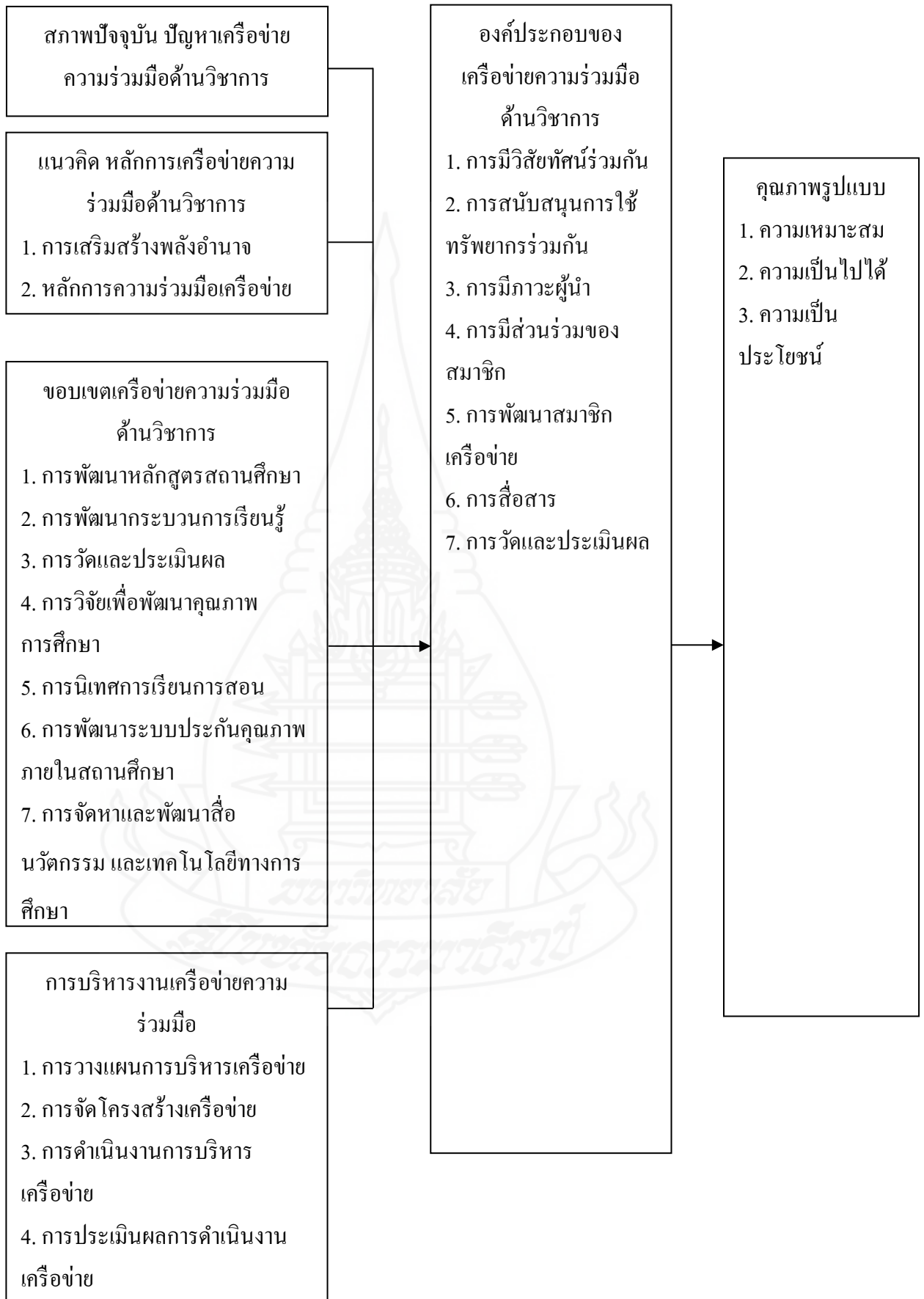
#### ระยะที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ ตอนบน

ขั้นตอนที่ 1 การร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน จากการวิเคราะห์  
และสังเคราะห์เอกสาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิด ทฤษฎี หลักการด้านการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ประกอบด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ Kanter, (1979) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งโดยตำแหน่งนั้นจะต้องถูกจัดวางให้สามารถเข้าถึงอำนาจและโอกาส Conger and Kanungo, (1988) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจให้แก่บุคคลได้โดยเป็นการสร้างแรงกระตุ้นหรือเพิ่มแรงจูงใจจากความรู้สึกภายในของบุคคลเกี่ยวกับการรับรู้และความเชื่อในความสามารถของตน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของตนเอง Tracy, (1990) กล่าวว่า การปฏิบัติต่อบุคคลด้วยความมีศักดิ์ศรี ได้แก่ การมอบหมายความรับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน การฝึกอบรมพัฒนา การให้ความรู้และข้อมูล การให้ข้อมูลย้อนกลับ การยอมรับและชื่นชม การให้ความไว้วางใจ และการยอมรับความล้มเหลว Scott and Jaffe, (1991) กล่าวว่า ผลจากการร่วมมือของสถานศึกษาในเครือข่ายทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านเจตคติ ด้านความสำคัญ และด้านโครงสร้างองค์กร Starkey, (1997, p. 125) กล่าวว่า สมาชิกในเครือข่ายยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตนเอง Clutterbuck and Kernaghan, (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังการทำงานก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับ

บุคลากร ทีมงาน และองค์กร โดยภาพรวม Kinlaw, (1995) กล่าวว่า ผู้นำเครือข่ายต้องเสริมพลังเครือข่ายการทำงานด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาทีมงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและองค์กร Storer, (1996) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาเล็งเห็นผลประโยชน์ของสถานศึกษาเองที่จะได้รับการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งเหตุผลหลักที่ทำให้สถานศึกษาในเครือข่ายให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ จะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย Wilson, (1993) และ Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., and Cox, E.O., (1998) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังควรเริ่มที่การเสริมสร้างภายในตนเองของบุคคลก่อน ทั้งนี้ เพราะคนที่มีพลังในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมสร้างพลังให้แก่ผู้อื่นได้ แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ได้องค์ประกอบของรูปแบบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่





ภาพที่ 4.1 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยผู้เชี่ยวชาญ**

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

**1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ความร่วมมือด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีน้อย หลักสูตรตอบสนองความต้องการและบริบทของสถานศึกษา หลักสูตรเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายรัฐ และหลักสูตรสถานศึกษาไม่เป็นปัจจุบันและขาดการพัฒนา ดังคำกล่าวที่ว่า “ครูไม่มีความรู้ในเรื่องหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาไม่ได้พัฒนาและวิเคราะห์หลักสูตร ผู้นำขาดศักยภาพ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักสูตรจากหน่วยงานต้นสังกัดและตามนโยบายของรัฐบาลบ่อย ดังนั้น ควรสร้างเครือข่ายในการปรับหลักสูตรสถานศึกษา ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ควรกำหนดนโยบายที่แน่นอนในระยะยาว ควรพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา” ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า การจัดการเรียนรู้ยังเป็นแบบเดิม ครูเน้นสอนแบบบรรยาย ให้ผู้เรียนเฝ้าหน้าจอบทวี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียนมีน้อย ขาดแคลนสื่อเทคโนโลยีในการเรียนรู้ จัดกระบวนการให้เกิดผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดตามหลักสูตรของสถานศึกษาเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะในส่วนสถานศึกษาของตนเอง สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความพร้อมด้านการพัฒนามากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ปรับกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับโครงสร้างของหลักสูตร และการทำงาน การให้ความร่วมมือ การสื่อสาร การประสานงานระหว่างสถานศึกษายังมีน้อยมาก ดังคำกล่าวที่ว่า “ครูขาดทักษะ ความรู้เฉพาะด้านในการจัดและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ สถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายไม่ให้ความร่วมมือกัน พัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามบริบทของสถานศึกษาต่างคนต่างพัฒนา ครูยึดติดกับการเรียนการสอนแบบเดิม ไม่มีเวลาในการกำหนดหรือพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ขาดการกำกับ ติดตาม นิเทศ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการจัดกระบวนการเรียนรู้ไม่ครบเนื้อหาสาระของหลักสูตร ขาดความต่อเนื่องที่ชัดเจนในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนั้น ควรมีการนิเทศ ติดตามการจัดกระบวนการเรียนรู้ หลังจากได้รับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกับเครือข่าย ควรมีการประชุมชี้แจงทุกสถานศึกษา

ให้ความสำคัญในการให้ความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรพัฒนาครูผู้สอนให้มีเทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย ควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมและยืดหยุ่น” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**3. การวัดและประเมินผล** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ประเมินผลและเทียบโอนได้ตามที่สถานศึกษากำหนด มีการประเมินผลตามระเบียบที่กำหนด ไม่มีการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนผลการเรียนไม่มีความชัดเจน หลักสูตรมีความแตกต่างกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล มาตรฐานในการประเมินผลของแต่ละสถานศึกษาไม่เหมือนกัน การวัดและประเมินผลไม่มีความหลากหลาย การส่งหลักฐานล่าช้าไม่มาพร้อมผู้เรียน ดังนั้น ควรให้ความรู้ครูที่ทำหน้าที่วัดประเมินผลและการเทียบโอน ควรมีการจัดตั้งเครือข่ายสถานศึกษาและพัฒนาาร่วมกัน สถานศึกษาควรติดต่อขอหลักฐานกับสถานศึกษาโดยตรง ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในแต่ละสถานศึกษาในเครือข่าย” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า เพื่อใช้ผลการวิจัยมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนทุกระดับชั้น และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูขาดองค์ความรู้ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูมีภาระงานอื่นเร่งด่วนมากเกินไป การขาดกระตุ้นในการทำวิจัย ครูไม่ให้ความสำคัญของการทำงานวิจัย คิดว่าเป็นเรื่องยาก สภาพปัญหาส่วนใหญ่เป็นด้านงบประมาณในการดำเนินการ ดังนั้น ควรจัดอบรมให้ความรู้ในการทำวิจัย ควรส่งเสริมให้ทำวิจัยและนำผลการทำวิจัยมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ควรกระตุ้นและให้ความสำคัญกับการทำวิจัย ควรหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มจากองค์กรภายนอกเครือข่าย ควรแรงจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษามีการจัดทำกรวิจัย ควรลดภาระงานด้านอื่นๆ ลงบ้าง” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**5. การนิเทศการเรียนการสอน** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ให้คำแนะนำปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้สม่ำเสมอ การนิเทศภายในและภายนอกของสถานศึกษาไม่เป็นปัจจุบัน ไม่สม่ำเสมอ ไม่มีการนิเทศจากเครือข่าย มีการนิเทศการเรียนการสอนน้อยลง มีการนิเทศเฉพาะสถานศึกษาของตนเอง ดังคำกล่าวที่ว่า “ครูมีภาระงานอื่นๆ มากเกิน ขาดการนิเทศที่ต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน การนิเทศการเรียนไม่ค่อยจะเป็นไปตามตารางการนิเทศ ผลการนิเทศไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ดังนั้น ควรจัดรูปแบบการนิเทศให้เป็นระบบ มีปฏิทินการทำงานที่แน่นอน ควรกำหนด กระตุ้น และให้ความสำคัญกับการนิเทศการเรียนการสอน ควรมีการพัฒนาคุณภาพผู้นิเทศภายในร่วมกันระดับเครือข่าย ควรให้ครูมีการนิเทศ



ตนเองและเพื่อนครูด้วยกัน ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามระเบียบที่กำหนดให้ ดังคำกล่าวที่ว่า “บุคลากรขาดความรู้ บางมาตรฐานมีตัวชี้วัดที่ละเอียด ซ้ำซ้อนและเกินความจำเป็น ยังไม่มีการจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือ ดังนั้น ควรให้ความรู้ ให้คำแนะนำ สร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ควรพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เป็นปัจจุบันและต่อเนื่อง” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**7. การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ขาดบุคลากรแกนนำที่มีความรู้ความสามารถด้านสื่อเทคโนโลยี สถานศึกษาขนาดเล็กขาดงบประมาณในการจัดหาพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีการพัฒนาอย่างทันสมัยและตรงตามหลักสูตรแกนกลางๆ สื่อเทคโนโลยีที่ใช้มานานเริ่มเสื่อมคุณภาพ ขาดการดูแลซ่อมแซม ขาดการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต เพียงพอต่อผู้เรียน มีการดำเนินการค่อนข้างมาก หลากหลาย โดยมี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นแกนกลางในการพัฒนาร่วมกัน การจัดหาและการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังคำกล่าวที่ว่า “บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านเทคโนโลยี งบประมาณน้อยในการจัดหาและบำรุงรักษาสื่อเทคโนโลยี ขาดแคลนสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ขาดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาอย่างจริงจัง ขาดแคลนงบประมาณซ่อมแซม ผู้อำนวยการสถานศึกษาบางส่วนไม่มีความรู้ ทักษะ ในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ดังนั้น ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ควรมีการจัดหางบประมาณจากภายนอกมาสนับสนุน ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรม ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรม ควรจัดหาสื่อให้พอเพียงต่อการเรียนการสอน ควรจัดทำมาตรฐานในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมในระหว่างสถานศึกษา ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ในการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร การวัดและประเมินผล ควรดำเนินการดังนี้

**1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า “ควรจัดประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของความร่วมมือและการสร้างเครือข่าย ควรขอความร่วมมือจากเครือข่ายมาร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัญหา เพื่อหาทางแก้ไขและวิเคราะห์ภาพอนาคตร่วมกัน ควรมีการระดมความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนำข้อมูลมาร่วมสังเคราะห์” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**2. การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า “ควรระดมทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ควรจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**3. การมีภาวะผู้นำ** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า “ควรมีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน ควรส่งเสริม กระตุ้นภาวะผู้นำของบุคลากรให้เกิดขึ้นในองค์กร ยึดถือความสามารถของบุคลากร และการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ควรเป็นแบบอย่างของผู้นำ ควรดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับครูบุคลากรในเครือข่ายควรมาจากการสรรหาบุคคลที่มีความพร้อม ความเสียสละและเป็นผู้นำในการพัฒนา” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**4. การมีส่วนร่วมของสมาชิก** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า “ควรให้ทุกคนได้มีโอกาสปรึกษาและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ควรการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ควรชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญการมีส่วนร่วม ควรกำหนดความรับผิดชอบ กติการ่วมกัน” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**5. การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า “ควรประชุมสัมมนาสมาชิกในเครือข่ายร่วมกัน ควรกำหนดเป็นเป้าประสงค์หลักขององค์กรและควรระดมความคิดเห็นปรับปรุง แก้ไข ภาระงานให้สำเร็จ ควรจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นด้านวิชาการในระดับเครือข่าย ควรสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงสมาชิกเครือข่ายกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**6. การสื่อสาร** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า “ควรมีการจัดวางระบบ กำหนดแผนงานผู้รับผิดชอบในการสื่อสารอย่างชัดเจน ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ควรมีการกำกับติดตามและประเมินผล” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

**7. การวัดและประเมินผล** ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า “ควรมีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง นั้นๆ มาวิเคราะห์ประเมินผลและปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ควรมีการประชุมวางแผนร่วมกัน ควรสร้างระบบการประเมินผลและปรับปรุงผลงานให้สอดคล้องและเหมือนกัน ควรนิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการ” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ความคิดเห็นอื่นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการนอกเหนือจากองค์ประกอบ 7 ข้อ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และ การวัดและประเมินผล ที่ยังไม่ได้กล่าวถึง ในการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน สรุปได้ ดังนี้ “ควรให้ความรู้ ความเข้าใจในการทำงานของสมาชิก ควรให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้ข้อคิดวิเคราะห์ ประเมินผล เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนา ควรมีการกำหนดการบริหารเป็นรูปแบบเดียวกันและกำหนดวิธีการวัดผล ควรมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว และพัฒนาเครือข่ายอย่างต่อเนื่องและแท้จริงเน้นพัฒนาด้านกาย ความคิดและจิตใจ ควรมีแนวทาง/วิธีการในการปรับปรุงผลงาน ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตามในการทำงานร่วมกันในเครือข่ายงานวิชาการ” : ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการทุกคนเห็นด้วยกับร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน เพราะเป็นการให้ความร่วมมือกันด้านวิชาการ ทำให้เกิดพลังรวมกลุ่มพัฒนางาน มีการดำเนินการชัดเจนและเป็นระบบ และเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน



ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงสำรวจของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ถึง ตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

รายการ (N = 321)	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่ง</b>		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	35	10.90
รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	286	89.10
รวม	321	100.00
<b>เพศ</b>		
ชาย	113	35.20
หญิง	208	64.80
รวม	321	100.00
<b>อายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	6	1.87
เกิน 30 ปี - ไม่เกิน 40 ปี	78	24.30
เกิน 40 ปี - ไม่เกิน 50 ปี	79	24.61
เกิน 50 ปีขึ้นไป	158	49.22
รวม	321	100.00
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี	84	26.17
ระดับปริญญาโท	230	71.65
ระดับปริญญาเอก	7	2.18
รวม	321	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ (N = 321)	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง		
ไม่เกิน 10 ปี	48	14.95
เกิน 10 ปี - ไม่เกิน 20 ปี	104	32.40
เกิน 20 ปี - ไม่เกิน 30 ปี	73	22.74
เกิน 30 ปีขึ้นไป	96	29.91
รวม	321	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 89.10 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 โดยส่วนมากมีอายุเกิน 50 ปีขึ้นไป จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 49.22 ส่วนวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 71.65 และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง เกิน 10 ปี - ไม่เกิน 20 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมและรายด้าน

องค์ประกอบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ (N = 321)		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.20	0.73	มาก
2	การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	3.99	0.76	มาก
3	การมีภาวะผู้นำ	4.30	0.69	มาก
4	การมีส่วนร่วมของสมาชิก	4.18	0.69	มาก
5	การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย	3.85	0.72	มาก
6	การสื่อสาร	3.70	0.80	มาก
7	การวัดและประเมินผล	3.87	0.75	มาก
รวม		4.03	0.76	มาก



จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D. = 0.76) โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ การมีภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.69) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.73) การมีส่วนร่วมของสมาชิก ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.69) การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.76) การวัดและประเมินผล ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.75) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.72) และการสื่อสาร ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.80)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (N = 321)				
1	สถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาในอนาคต	4.42	0.65	มาก
2	สถานศึกษาร่วมกันวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น	4.33	0.60	มาก
3	สถานศึกษาร่วมกันพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน	4.31	0.65	มาก
4	สถานศึกษาร่วมกันจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัดและประเมินผล ผู้เรียน	4.16	0.71	มาก
5	สถานศึกษาร่วมกันวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.71	0.85	มาก
6	สถานศึกษาร่วมกันจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.16	0.71	มาก
7	สถานศึกษาร่วมกันสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.37	0.68	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (N = 321)		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
8	สถานศึกษาร่วมกันจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.17	0.73	มาก
รวม		4.20	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.73) โดยสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาในอนาคต ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสถานศึกษาร่วมกันวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.71$ , S.D. = 0.85) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (N = 321)		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.12	0.71	มาก
2	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	4.15	0.65	มาก
3	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการวัดและประเมินผล	4.08	0.71	มาก
4	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.74	0.88	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (N = 321)		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
5	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนให้มีกรนำผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน	3.80	0.83	มาก
6	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการนิเทศการเรียนการสอน	3.97	0.71	มาก
7	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.07	0.71	มาก
8	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.01	0.73	มาก
รวม		3.99	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D. = 0.76) โดย สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาระบบการเรียนรู้อัจฉริยะ ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.74$ , S.D. = 0.88) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีภาวะผู้นำ

		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน	4.36	0.64	มาก
2	ผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	4.37	0.63	มาก
3	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในด้านการวัดและประเมินผล	4.27	0.70	มาก
4	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.12	0.77	มาก
5	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการนิเทศการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพและต่อเนื่องเป็นระบบ	4.25	0.72	มาก
6	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.37	0.67	มาก
7	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.36	0.67	มาก
รวม		4.30	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีภาวะผู้นำ ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D. = 0.69) โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.37$ ,

S.D. = 0.63) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D. = 0.77) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก (N = 321)		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1	ครูและบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.28	0.64	มาก
2	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริง	4.40	0.61	มาก
3	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวัดผลและประเมินผลเชิงประจักษ์	4.31	0.65	มาก
4	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.84	0.78	มาก
5	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน	4.06	0.71	มาก
6	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.17	0.68	มาก
7	ครูและบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	4.16	0.65	มาก
8	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีการนำระบบสารสนเทศมาใช้	4.24	0.65	มาก
รวม		4.18	0.69	มาก



จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.69) โดย ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริง ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.61) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.84$ , S.D. = 0.78) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย (N = 321)		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1	สมาชิกเครือข่ายมีการปฏิบัติกรร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.93	0.69	มาก
2	สมาชิกเครือข่ายได้รับอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน	3.95	0.73	มาก
3	สมาชิกเครือข่ายมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน	3.84	0.72	มาก
4	สมาชิกเครือข่ายมีการอบรมทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.70	0.74	มาก
5	สมาชิกเครือข่ายมีการอบรมการนิเทศการเรียนการสอน	3.78	0.73	มาก
6	สมาชิกเครือข่ายมีการสัมมนาร่วมกันเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.90	0.71	มาก
7	สมาชิกเครือข่ายมีการร่วมกันจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	3.87	0.68	มาก
รวม		3.85	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.72) โดย สมาชิกเครือข่ายได้รับอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสมาชิกเครือข่ายมีการอบรมทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.74) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสื่อสาร

		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องหลักสูตรสถานศึกษา โดยผ่านเครือข่าย	3.77	0.82	มาก
2	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องกระบวนการเรียนรู้ โดยผ่านเครือข่าย	3.83	0.79	มาก
3	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการวัดผลและ ประเมินผลโดยผ่านเครือข่าย	3.72	0.80	มาก
4	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการทำวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาโดยผ่านเครือข่าย	3.53	0.82	มาก
5	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องกรณีศึกษาการเรียนการสอน โดยผ่านเครือข่าย	3.65	0.81	มาก
6	สถานศึกษามีการสื่อสารเรื่องการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาโดยผ่านเครือข่าย	3.73	0.76	มาก
รวม		3.70	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสื่อสาร ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D. = 0.80) โดย

สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านเครือข่าย ( $\bar{x} = 3.83$ , S.D. = 0.79) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยผ่านเครือข่าย ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.82) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวัดและประเมินผล

		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
ด้านการวัดและประเมินผล (N = 321)				
1	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผล	3.85	0.68	มาก
2	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างเครื่องมือวัดความสามารถนักเรียนด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย	3.88	0.71	มาก
3	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	3.85	0.79	มาก
4	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน	3.87	0.77	มาก
5	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน	3.86	0.75	มาก
6	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์	3.90	0.78	มาก
รวม		3.87	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวัดและประเมินผล ในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.75) โดย สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึง

ประสงค์ ( $\bar{x} = 3.90$ , S.D. = 0.78) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมิน  
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{x} = 3.85$ , S.D. = 0.79) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ EFA (Exploratory Factor Analysis)

ของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

Rotated Component Matrixa

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Vi1	.069	.273	.131	.697	.182	.176	.176	-.092
Vi2	.050	.210	.100	.701	.302	.070	.180	.035
Vi3	.069	.273	.021	.644	.260	.172	.190	.108
Vi4	.203	.192	.154	.584	.067	.287	.303	.165
Vi5	.113	.299	.132	.537	.119	.160	-.031	.469
Vi6	.086	.247	.291	.671	.066	-.050	.057	.219
Vi7	.150	.193	.054	.711	-.070	.139	.134	.177
Vi8	.170	.193	.093	.585	.004	.311	.130	.065
Re1	.138	.335	.237	.164	.311	.676	.160	.046
Re2	.158	.241	.213	.144	.159	.775	.194	-.023
Re3	.169	.222	.197	.191	.263	.698	.219	.112
Re4	.060	.199	.212	.341	.206	.428	.021	.585
Re5	.174	.200	.226	.331	.219	.496	.020	.459
Re6	.298	.122	.208	.227	.347	.472	.139	.411
Re7	.277	.154	.199	.272	.290	.578	.149	.238
Re8	.208	.104	.254	.239	.173	.631	.163	.291
Le1	.099	.777	.097	.360	.185	.196	.045	-.099
Le2	.102	.798	.163	.231	.191	.200	.147	-.042
Le3	.106	.759	.099	.298	.200	.139	.227	.123
Le4	.102	.683	.135	.209	.177	.122	.218	.421
Le5	.158	.761	.092	.215	.055	.132	.250	.207
Le6	.107	.763	.099	.243	.078	.082	.264	.200
Le7	.099	.761	.146	.189	.053	.202	.240	.146
Pa1	.150	.344	.164	.263	.179	.076	.617	.009
Pa2	.170	.341	.193	.185	.063	.215	.701	-.076
Pa3	.154	.259	.211	.154	.055	.195	.730	.078
Pa4	.120	.302	.186	.184	.231	.118	.411	.565
Pa5	.286	.220	.147	.278	.339	.156	.417	.389
Pa6	.209	.284	.175	.134	.341	.178	.512	.347
Pa7	.164	.243	.193	.195	.265	.181	.499	.397
Pa8	.143	.167	.120	.203	.331	.116	.642	.105
De1	.322	.142	.240	.185	.583	.370	.177	.106
De2	.235	.133	.199	.086	.708	.373	.151	.017
De3	.334	.102	.230	.126	.702	.289	.184	.078
De4	.287	.197	.240	.067	.682	.094	.161	.315
De5	.408	.156	.301	.159	.638	.070	.151	.208

De6	.398	.215	.260	.217	.598	.230	.138	.087
De7	.375	.186	.204	.174	.674	.223	.180	.103
Co1	.099	.158	.783	.147	.209	.182	.181	.038
Co2	.116	.098	.848	.148	.153	.163	.168	.017
Co3	.222	.051	.860	.075	.100	.155	.131	.110
Co4	.203	.165	.793	.138	.232	.086	.127	.209
Co5	.291	.150	.826	.102	.178	.156	.098	.093
Co6	.281	.107	.818	.127	.177	.236	.094	.084
Mea1	.779	.165	.166	.048	.238	.186	.100	.106
Mea2	.842	.111	.162	.158	.168	.204	.065	.094
Mea3	.833	.092	.176	.129	.331	.139	.101	.069
Mea4	.882	.107	.152	.166	.227	.092	.116	.048
Mea5	.858	.082	.225	.093	.209	.103	.151	.051
Mea6	.884	.071	.215	.069	.101	.080	.181	.040

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 8 iterations.

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ EFA (Exploratory Factor Analysis) ของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน พบว่า ของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vi1-Vi8) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) สถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาในอนาคต (Vi1) 2) สถานศึกษาร่วมกันวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น (Vi2) 3) สถานศึกษาร่วมกันพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน (Vi3) 4) สถานศึกษาร่วมกันจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัดและประเมินผลผู้เรียน (Vi4) 5) สถานศึกษาร่วมกันวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Vi5) 6) สถานศึกษาร่วมกันจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Vi6) 7) สถานศึกษาร่วมกันสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Vi7) และ 8) สถานศึกษาร่วมกันจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (Vi8)

องค์ประกอบที่ 2 การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Re1-Re3 และ Re5-Re8) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (Re1) 2) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Re2) 3) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการวัดและประเมินผล (Re3) 4) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนให้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน (Re5) 5) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการ



นิเทศการเรียนการสอน (Re6) 6) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Re7) และ 7) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (Re8)

องค์ประกอบที่ 3 การมีภาวะผู้นำ (Le1-Le7) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน (Le1) 2) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Le2) 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในด้าน การวัดและประเมินผล (Le3) 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Le4) 5) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการนิเทศการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและต่อเนื่องเป็นระบบ (Le5) 6) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Le6) และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (Le7)

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วมของสมาชิก (Pa1-Pa3 และ Pa5-Pa8) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) ครูและบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Pa1) 2) ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริง (Pa2) 3) ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวัดผลและประเมินผลเชิงประจักษ์ (Pa3) 4) ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Pa5) 5) ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Pa6) 6) ครูและบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ (Pa7) และ 7) ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ (Pa8)

องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย (De1-De7) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) สมาชิกเครือข่ายมีการปฏิบัติการร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (De1) 2) สมาชิกเครือข่ายได้รับอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน (De2) 3) สมาชิกเครือข่ายมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน (De3) 4) สมาชิกเครือข่ายมีการอบรมทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (De4) 5) สมาชิกเครือข่ายมีการอบรมการนิเทศการเรียนการสอน (De5) 6) สมาชิกเครือข่ายมีการสัมมนาร่วมกันเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (De6) และ 7) สมาชิกเครือข่ายมีการร่วมกันจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี (De7)

องค์ประกอบที่ 6 การสื่อสาร (Co1-Co6) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องหลักสูตรสถานศึกษาโดยผ่านเครือข่าย (Co1) 2) สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านเครือข่าย (Co2) 3) สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการวัดผลและประเมินผลโดยผ่านเครือข่าย (Co3) 4) สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยผ่านเครือข่าย (Co4) 5) สถานศึกษาร่วมมือสื่อสารเรื่องการนิเทศการเรียนการสอนโดยผ่านเครือข่าย (Co5) และ 6) สถานศึกษามีการสื่อสารเรื่องการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยผ่านเครือข่าย (Co6)

องค์ประกอบที่ 7 การวัดและประเมินผล (Mea1-Mea6) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผล (Mea1) 2) สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างเครื่องมือวัดความสามารถนักเรียนด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย (Mea2) 3) สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (Mea3) 4) สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน (Mea4) 5) สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน (Mea5) และ 6) สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Mea6)

องค์ประกอบที่ 8 การวิจัยคุณภาพการศึกษา (Re4, Pa4) โดยมีตัวแปร ได้แก่ 1) สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Re4) และ 2) ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Pa4)







ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ (Correlations) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

	Mea1	Mea2	Mea3	Mea4	Mea5	Mea6	Total_V1	Total_Re	Total_Le	Total_Pa	Total_De	Total_Co	Total_Mea
Total_Mea Pearson Correlation	.876**	.919**	.947**	.959**	.941**	.928**	.411**	.536**	.377**	.529**	.689**	.513**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแปรปรวนองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร  
เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

Total Variance Explained ค่า Eigenvalues มากกว่า 1 อยู่ 8 ค่าจึงจำแนกได้ 8 องค์ประกอบ

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.217	46.435	46.435	23.217	46.435	46.435	6.193	12.387	12.387
2	4.452	8.904	55.338	4.452	8.904	55.338	5.799	11.598	23.985
3	2.615	5.230	60.568	2.615	5.230	60.568	5.565	11.130	35.115
4	2.077	4.154	64.722	2.077	4.154	64.722	4.947	9.894	45.008
5	1.835	3.670	68.392	1.835	3.670	68.392	4.907	9.814	54.822
6	1.438	2.876	71.268	1.438	2.876	71.268	4.372	8.744	63.566
7	1.327	2.655	73.922	1.327	2.655	73.922	3.789	7.577	71.143
8	1.203	2.406	76.328	1.203	2.406	76.328	2.593	5.185	76.328

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าเพิ่มองค์ประกอบจากเดิม 7 องค์ประกอบ เป็น 8 องค์ประกอบ โดยใช้ชื่อว่า องค์ประกอบที่ 8 การวิจัยคุณภาพการศึกษา

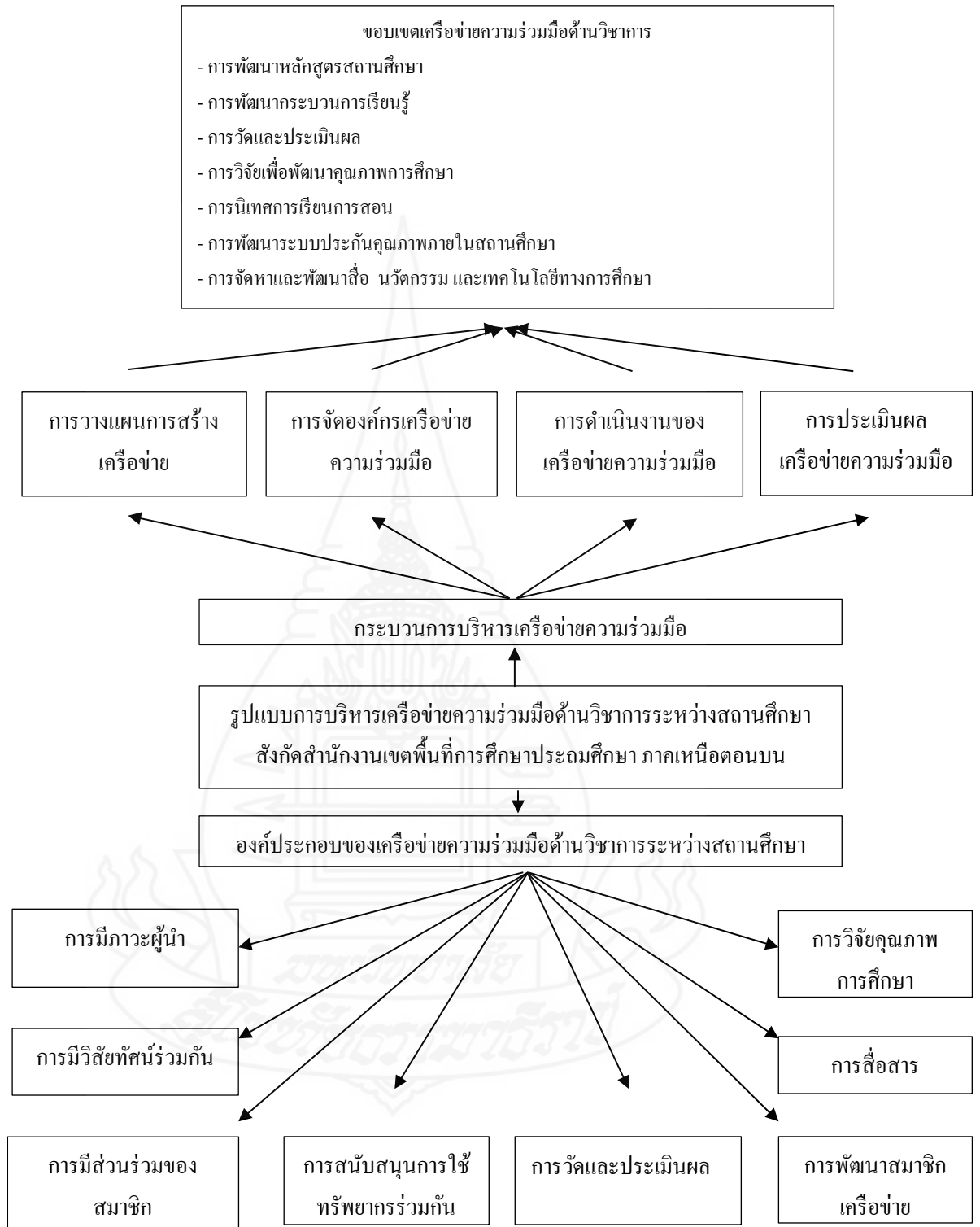
**ระยะที่ 2 ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือ  
ด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน**

ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ปรากฏดังนี้

**1. ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวม**

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้จริงทุกองค์ประกอบ และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา เครือข่ายสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังภาพที่ 4.2





ภาพที่ 4.2 แสดงรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

## 2. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีภาวะผู้นำ

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมีภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตร มีดังนี้ การตัดสินใจเลือกหลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของเนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การวัดและประเมินผล

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีดังนี้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การใช้ระบบ PLC

3. การวัดผลและประเมินผล มีดังนี้ การประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์ และเขียน การประเมินผลการเรียนผ่านช่วงชั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ การจัดการซ่อมเสริมผลการเรียน และ การรายงานผล

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีดังนี้ การวิจัยกระบวนการ และ การวิจัยผลลัพธ์

5. การนิเทศการเรียนการสอน มีดังนี้ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนงาน/โครงการ โดย ก.ต.ป.น. และ ระดับเครือข่ายสถานศึกษา ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดย อ.ก.ต.ป.น.

6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ มีดังนี้ การประเมินคุณภาพภายใน โดยสถานศึกษา/เขตพื้นที่การศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษา

7. การจัดหาและพัฒนาสื่อ มีดังนี้ การสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน และ การต่อยอดสมาชิกเครือข่ายให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีภาวะผู้นำ มีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรประกาศนโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ทุกคน ศึกษานิเทศก์ไปขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาร่วมกับเครือข่ายสถานศึกษา และสถานศึกษา

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และแต่งตั้ง

คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมีประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกันขับเคลื่อนงานด้านวิชาการในสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การจัดหาและพัฒนาสื่อ ตามนโยบายที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) มอบหมาย

4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ควรร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการในสถานศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน

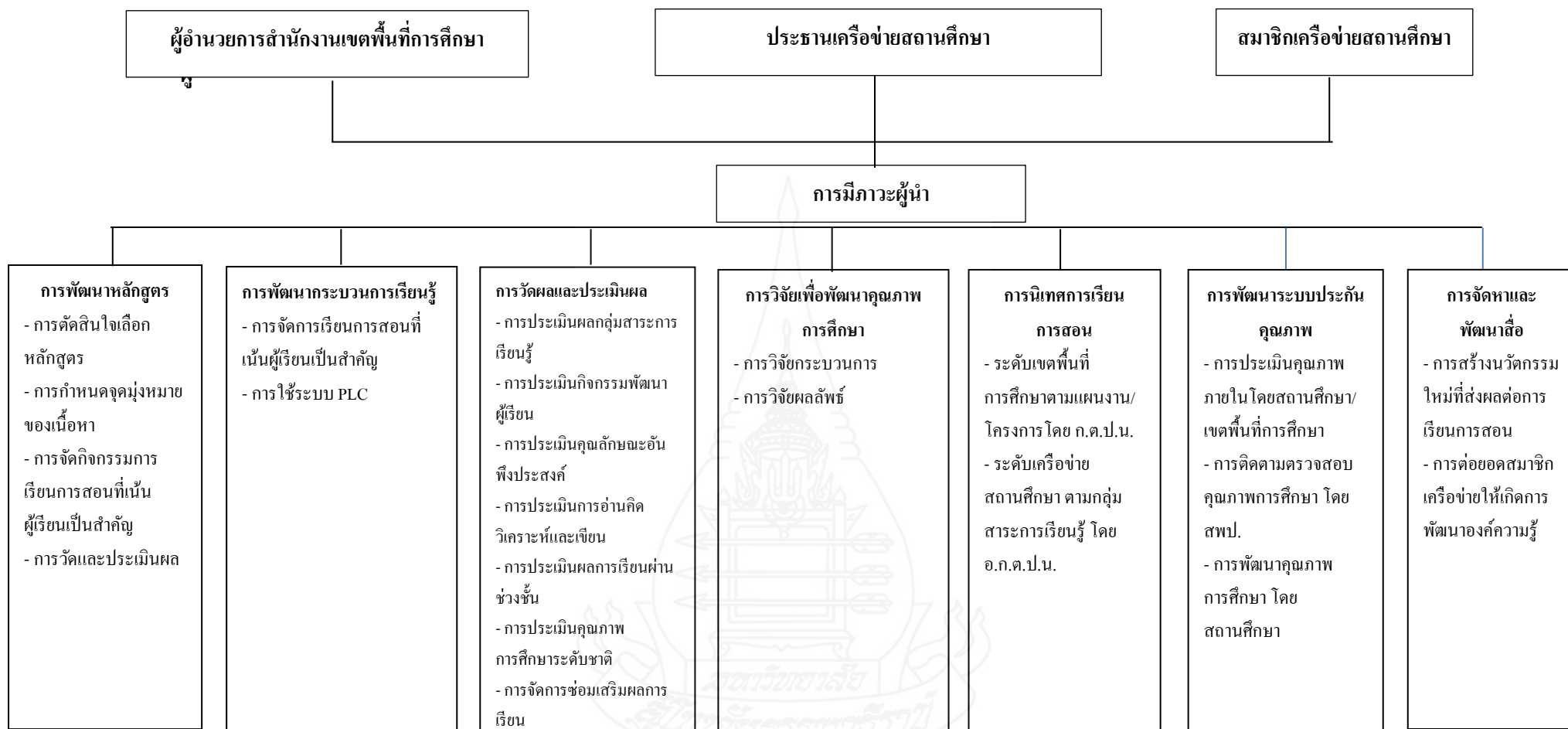
5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบาย ดันสังกัด

7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายทุกคน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 4.3





ภาพที่ 4.3 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการมีภาวะผู้นำ

### 3. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ ดังนี้ การยกระดับคุณภาพผู้เรียน การใช้ข้อมูลสารสนเทศ กำหนดทิศทางการพัฒนา และ การวางแผนพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

2. การวางแผนพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ การตัดสินใจเลือกหลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของเนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผล

3. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้ระบบ PLC และ การใช้ระบบ BBL

4. การจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัดและประเมินผล ดังนี้ การประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน การประเมินผลการเรียนผ่านช่วงชั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ การจัดการซ่อมเสริมผลการเรียน และการรายงานผล

5. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้ การวิจัยกระบวนการ การวิจัยผลลัพธ์ และการวิจัยในชั้นเรียน

6. การจัดระบบนิเทศภายใน ดังนี้ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนงาน/โครงการ โดย ก.ต.ป.น. และ ระดับเครือข่ายสถานศึกษา ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดย อ.ก.ต.ป.น.

7. การสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพ ดังนี้ การประเมินคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา/เขตพื้นที่การศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสถานศึกษา

8. การจัดหาและพัฒนาสื่อ ดังนี้ การสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน และการต่อยอดสมาชิกเครือข่ายให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรประกาศวิสัยทัศน์การยกระดับคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความชัดเจนเข้าใจง่ายและประชาสัมพันธ์ให้เครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดย

ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์การยกระดับคุณภาพการศึกษาตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกาศ แจ้งประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกเครือข่ายทุกคนทราบและถือปฏิบัติ

3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกันวางแผนการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัดและประเมินผล การจัดระบบนิเทศภายใน การสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพ และการจัดหาและพัฒนาสื่อ โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ประธานเครือข่าย และผู้อำนวยการสถานศึกษา มีศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบแต่ละเครือข่ายเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

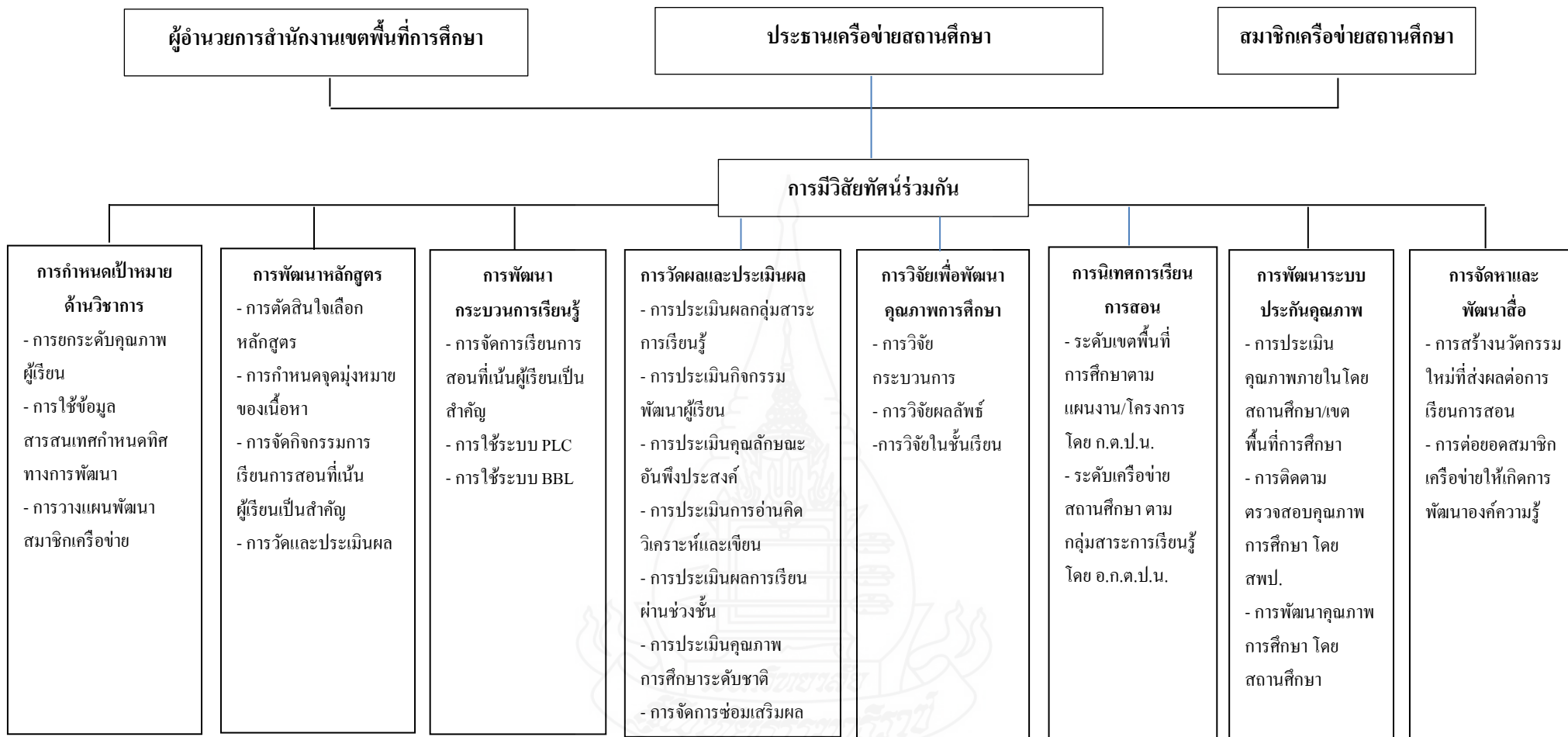
4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และ คณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ควรร่วมกัน ประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการในสถานศึกษา

5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมอบอำนาจตัดสินใจบางเรื่อง ให้ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบาย ต้นสังกัด

7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา และสมาชิกเครือข่ายทุกคน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 4.4



ภาพที่ 4.4 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

#### 4. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ การตัดสินใจเลือกหลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของเนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การวัดและประเมินผล

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การใช้ระบบ PLC

3. การวัดผลและประเมินผล ดังนี้ การประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน การประเมินผลการเรียนผ่านช่วงชั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ การจัดการซ่อมเสริมผลการเรียน และ การรายงานผล

4. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ดังนี้ การประเมินคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา/เขตพื้นที่การศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษา

5. การนำระบบสารสนเทศมาใช้ ดังนี้ ระบบ DL.TV. ระบบ DL.IT. ระบบ Conference และ การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

1) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรวางแผนและจัดทำประกาศหรือคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในกิจกรรมด้านวิชาการภายในเครือข่ายและสถานศึกษา ให้สมาชิกในเครือข่ายทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่ายสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางการส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล และรายงานผล รวมทั้งร่วมยินดีต่อผลการปฏิบัติงานในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี



ทางการศึกษา และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ โดยดำเนินการร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความเข้มแข็ง และเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กและต้องการความช่วยเหลือด้านวิชาการ

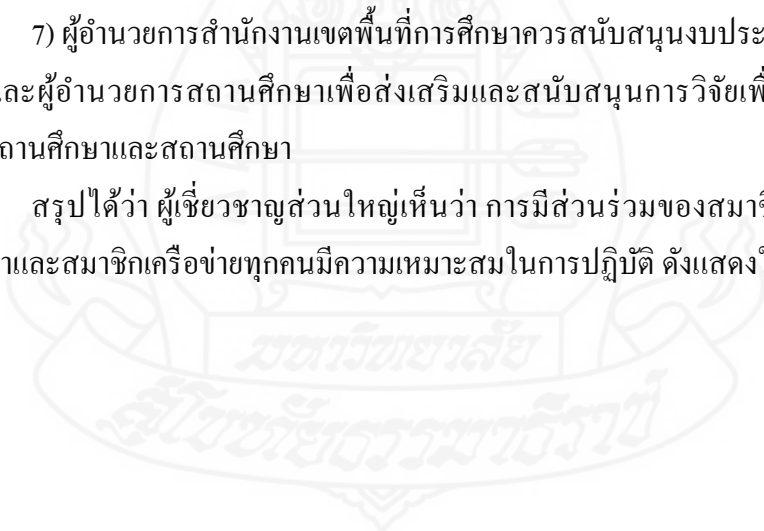
4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ควรร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการในสถานศึกษา

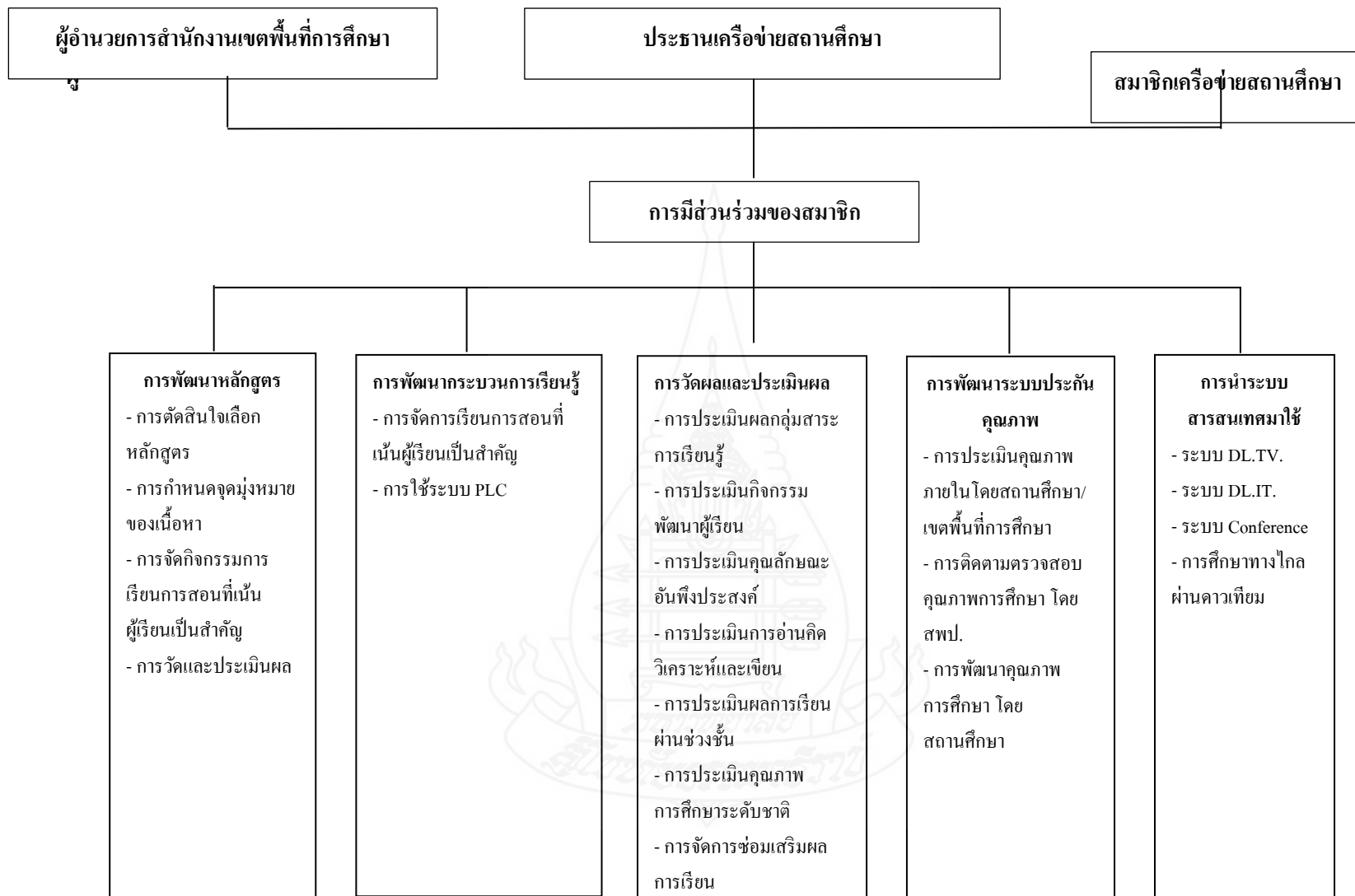
5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบาย ต้นสังกัด

7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกของผู้อำนวยการสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายทุกคนมีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 4.5





ภาพที่ 4.5 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

5. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ การตัดสินใจเลือกหลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของเนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การวัดและประเมินผล
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การใช้ระบบ PLC
3. การวัดผลและประเมินผล ดังนี้ การประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน การประเมินผลการเรียนผ่านช่วงชั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ การจัดการซ่อมเสริมผลการเรียน และการรายงานผล

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรวางแผนการสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนา เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนำผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการจัดหาและพัฒนาสื่อ
- 2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนให้เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษาใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการ โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะอนุกรรมการ

ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อประเมินผลการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

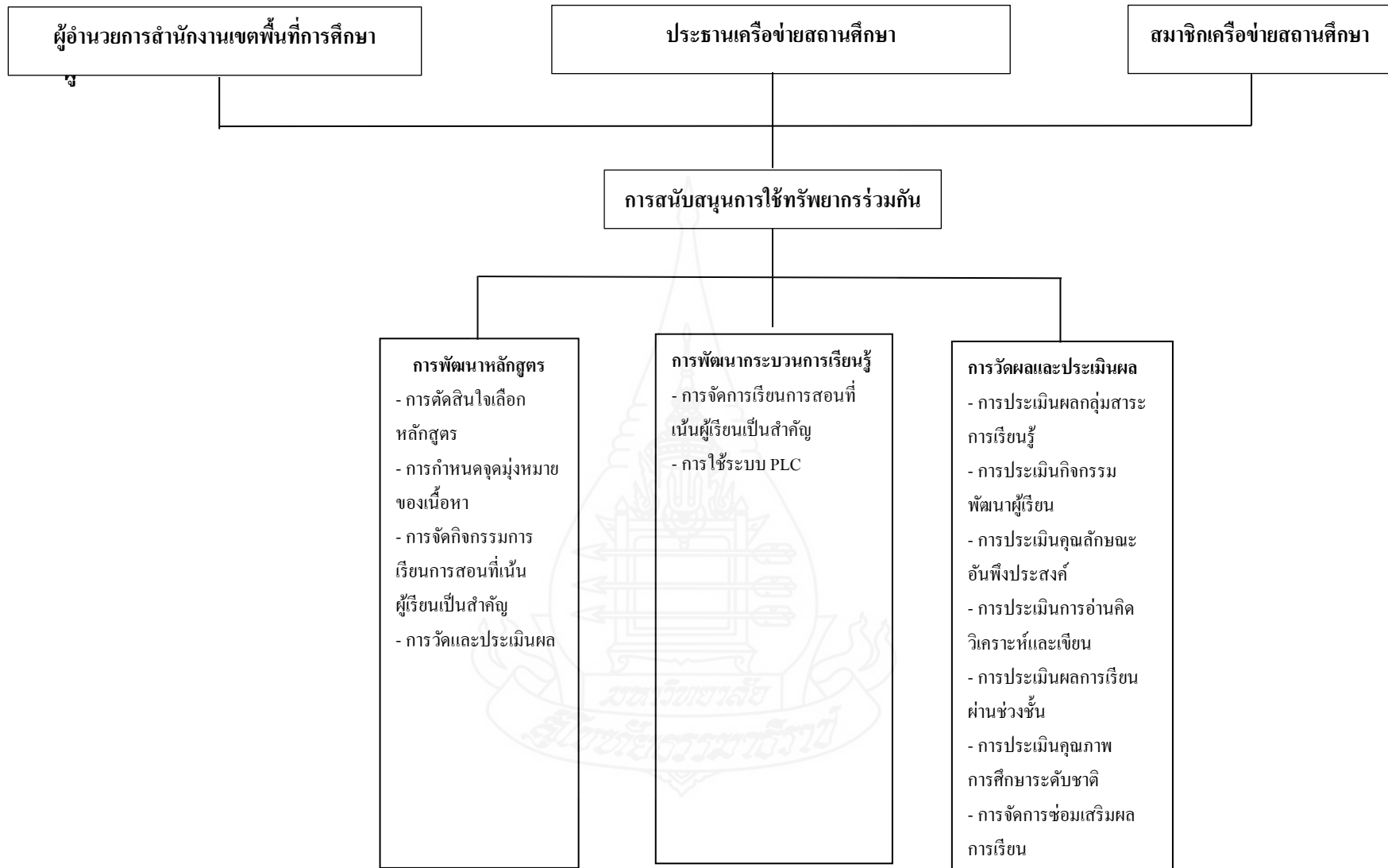
6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบาย ต้นสังกัด

7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันของผู้อำนวยการสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายทุกคนมีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ

4.6





ภาพที่ 4.6 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากร

## 6. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวัดและประเมินผล

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการวัดและประเมินผล ประกอบด้วย

1. การสร้างเครื่องมือ ดังนี้ การใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ การออกแบบวัดผลและประเมินผล ระดับเครือข่ายสถานศึกษาและระดับสถานศึกษา

2. การวัดความสามารถผู้เรียน ดังนี้ ระดับสถานศึกษาประเมินในระดับสถานศึกษา และ ระดับเครือข่ายสถานศึกษา/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามประเมินผลการวัด

3. การสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังนี้ การใช้คู่มือแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนด และ การนิเทศ กำกับ ติดตามผลการใช้แบบประเมินฯ

4. การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะพึงประสงค์ ดังนี้ การใช้คู่มือแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนด และ การนิเทศ กำกับ ติดตามผลการใช้แบบประเมินฯ

5. การสร้างแบบประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน ดังนี้ สถานศึกษาสร้างเครื่องมือประเมินทักษะการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน การสร้างเครื่องมือติดตามผลการประเมินฯ และการติดตามการประเมินฯ

6. การสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ดังนี้ การใช้คู่มือแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนด และ การนิเทศ กำกับ ติดตามผลการใช้แบบประเมินฯ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวัดและประเมินผลมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

1) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรวางแผนร่วมกันสนับสนุนให้สถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายมีการวัดและประเมินผล ในเรื่องการสร้างเครื่องมือการวัดผลประเมินผล การวัดความสามารถผู้เรียนในด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย การสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้เรียน การสร้างแบบประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และการสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะพึงประสงค์

2) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรควรกำหนดรูปแบบการวัดและประเมินผลร่วมกัน



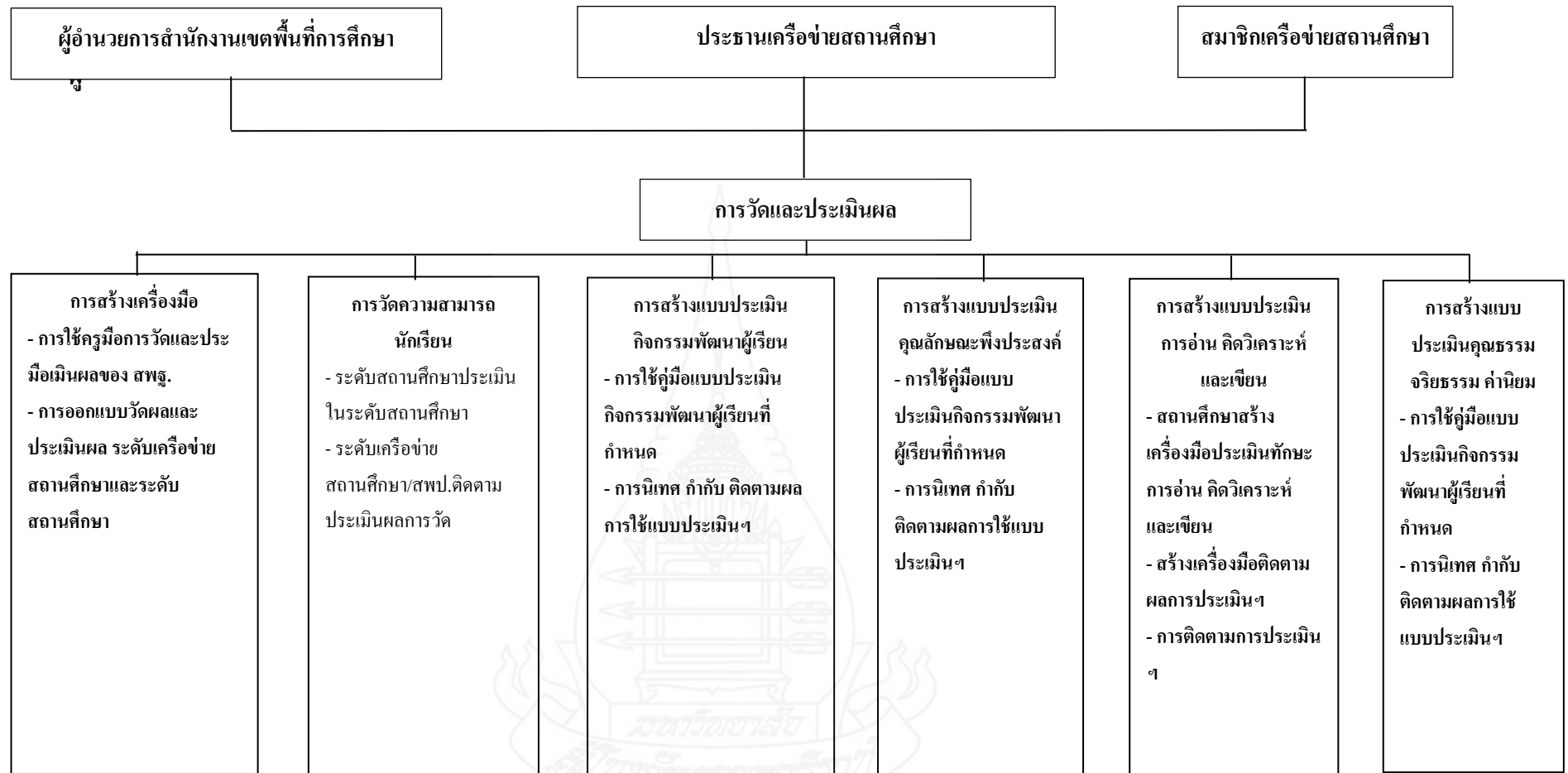
3) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาควรร่วมกันติดตามการดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลความรู้ผู้เรียนแก่สถานศึกษา โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

4) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน การวัดและประเมินผลต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวัดและ ประเมินผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการแก่สมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ในการวัดและประเมินผลได้ โดยวิธีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือ การวัดและประเมินผลผู้เรียน

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การวัดและประเมินผลของผู้อำนวยการ สถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายทุกคน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 4.7





ภาพที่ 4.7 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการวัดผลและประเมินผล

## 7. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ การตัดสินใจเลือกหลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของเนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การวัดและประเมินผล
2. การเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การใช้ระบบ PLC
3. การประเมินผลการเรียน ดังนี้ การประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน การประเมินผลการเรียนผ่านช่วงชั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ การจัดการซ่อมเสริมผลการเรียน และ การรายงานผล
4. การอบรมการทำวิจัย ดังนี้ การวิจัยกระบวนการ และ การวิจัยผลลัพธ์
5. ระบบประกันคุณภาพ ดังนี้ การประเมินคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา/เขตพื้นที่การศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษา
6. การจัดหาและพัฒนาสื่อ ดังนี้ การสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน และการต่อยอดสมาชิกเครือข่ายให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ปรธาานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรร่วมกันวางแผนการพัฒนาสมาชิกในเครือข่ายให้มีความรู้ในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน การประเมินผลการเรียน การอบรมทำวิจัย ระบบประกันคุณภาพ และการจัดหาและพัฒนาสื่อ โดยการจัประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมการสัมมนาเพื่อพัฒนาสมาชิกในเครือข่าย
- 2) ปรธาานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกันกำหนดความต้องการ/จำเป็นในการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายตามความต้องการของสมาชิกเครือข่าย

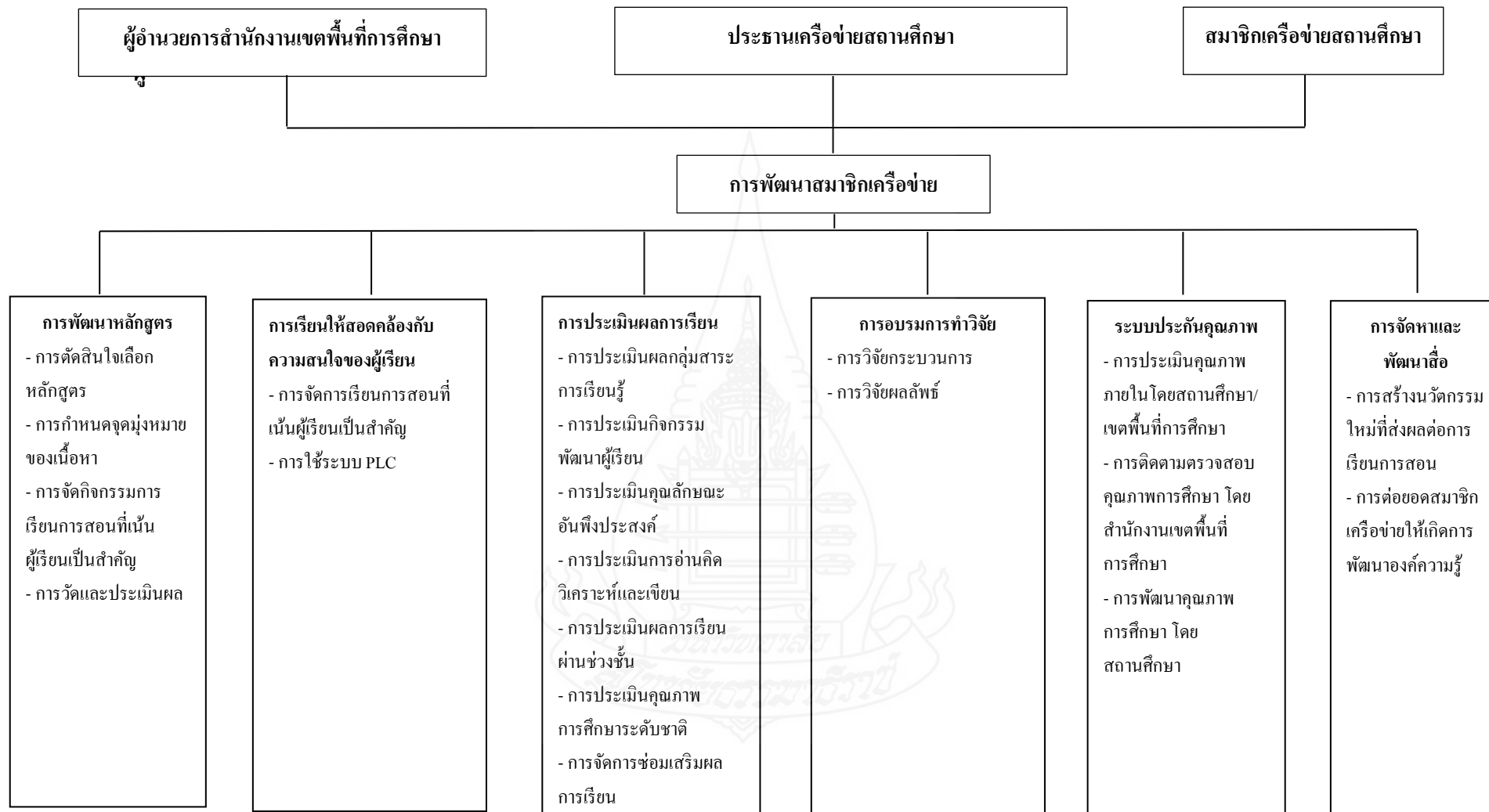
4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการประเมินผลการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

6) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การพัฒนาสมาชิกเครือข่ายของผู้อำนวยการสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายทุกคน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 4.8





ภาพที่ 4.8 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

**8. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสื่อสาร**

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดังนี้ การตัดสินใจเลือกหลักสูตร การกำหนดจุดมุ่งหมายของเนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ การวัดและประเมินผล

2. กระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้ระบบ PLC และ Active Learning

3. การวัดผลและประเมินผล ดังนี้ การประเมินผลกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียน การประเมินผลการเรียนผ่านช่วงชั้น การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ การจัดการซ่อมเสริมผลการเรียน และการรายงานผล

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้ การวิจัยกระบวนการ และการวิจัยผลลัพธ์

5. การนิเทศการเรียนการสอน ดังนี้ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนงาน/โครงการ โดย ก.ต.ป.น. และ ระดับเครือข่ายสถานศึกษา ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดย อ.ก.ต.ป.น.

6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ดังนี้ การประเมินคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา/เขตพื้นที่การศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสื่อสารมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาร่วมกันการวางแผนการสื่อสารภายในเครือข่ายเรื่อง หลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การนิเทศการเรียน การสอน และ การประกันคุณภาพการศึกษา ผ่านช่องทางเครือข่าย

2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกำหนดรูปแบบ/ช่องทางการสื่อสารทุกระดับ ได้แก่ ระดับสถานศึกษาในเครือข่ายและสมาชิกเครือข่าย

3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการใช้รูปแบบ/ช่องทางการสื่อสารตามความต้องการของสมาชิกเครือข่าย



4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาร่วมกันประเมินผลการสื่อสารของสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่าย

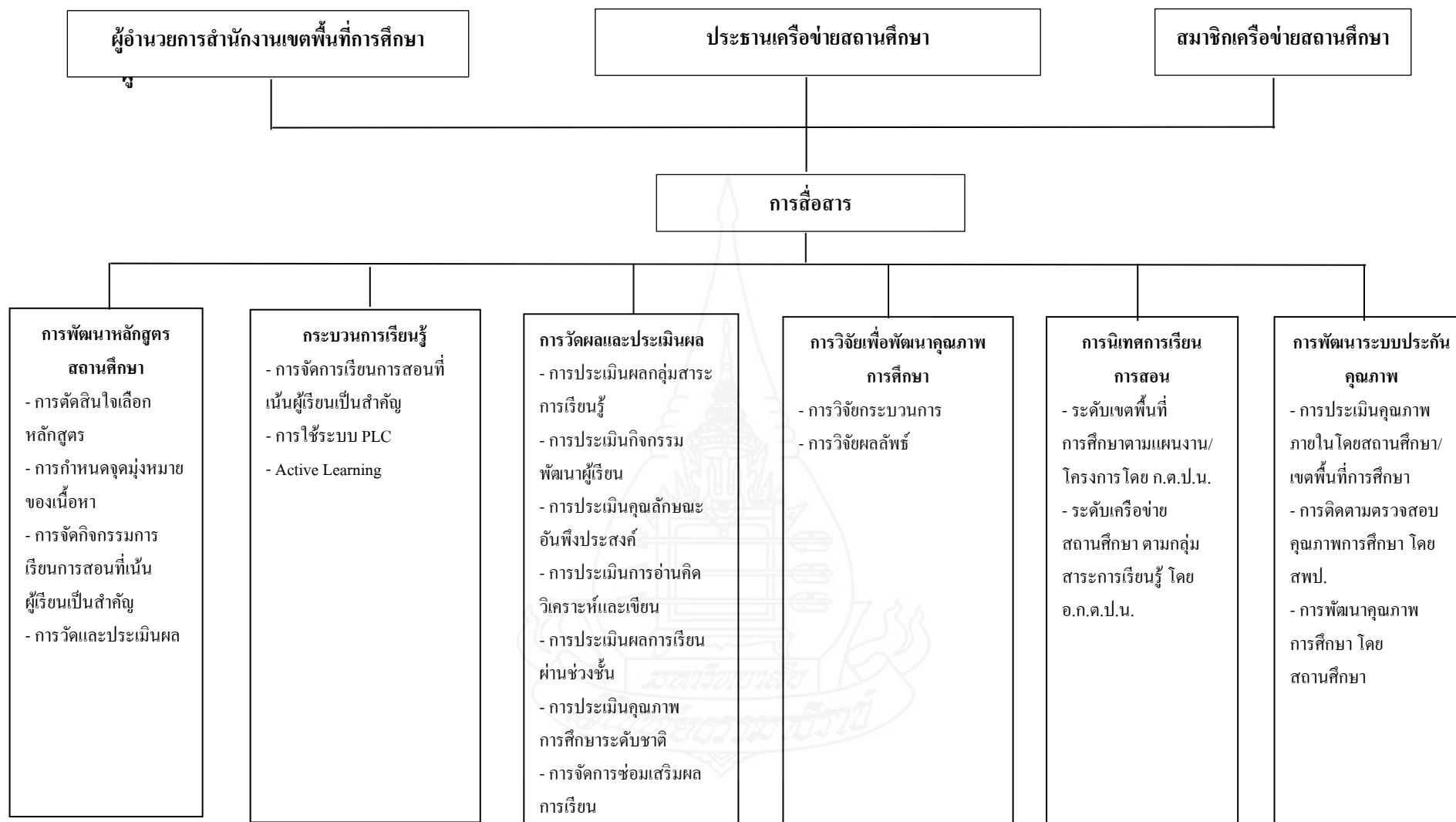
5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธาน เครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างเครือข่าย สถานศึกษาและสถานศึกษา

6) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการใช้รูปแบบ/ ช่องทางการสื่อสารสมาชิกเครือข่ายต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงาน ต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธาน เครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่ เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การสื่อสารของผู้อำนวยการสถานศึกษาและ สมาชิกเครือข่ายทุกคน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 4.9





ภาพที่ 4.9 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร

## 9. ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบย่อยด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย

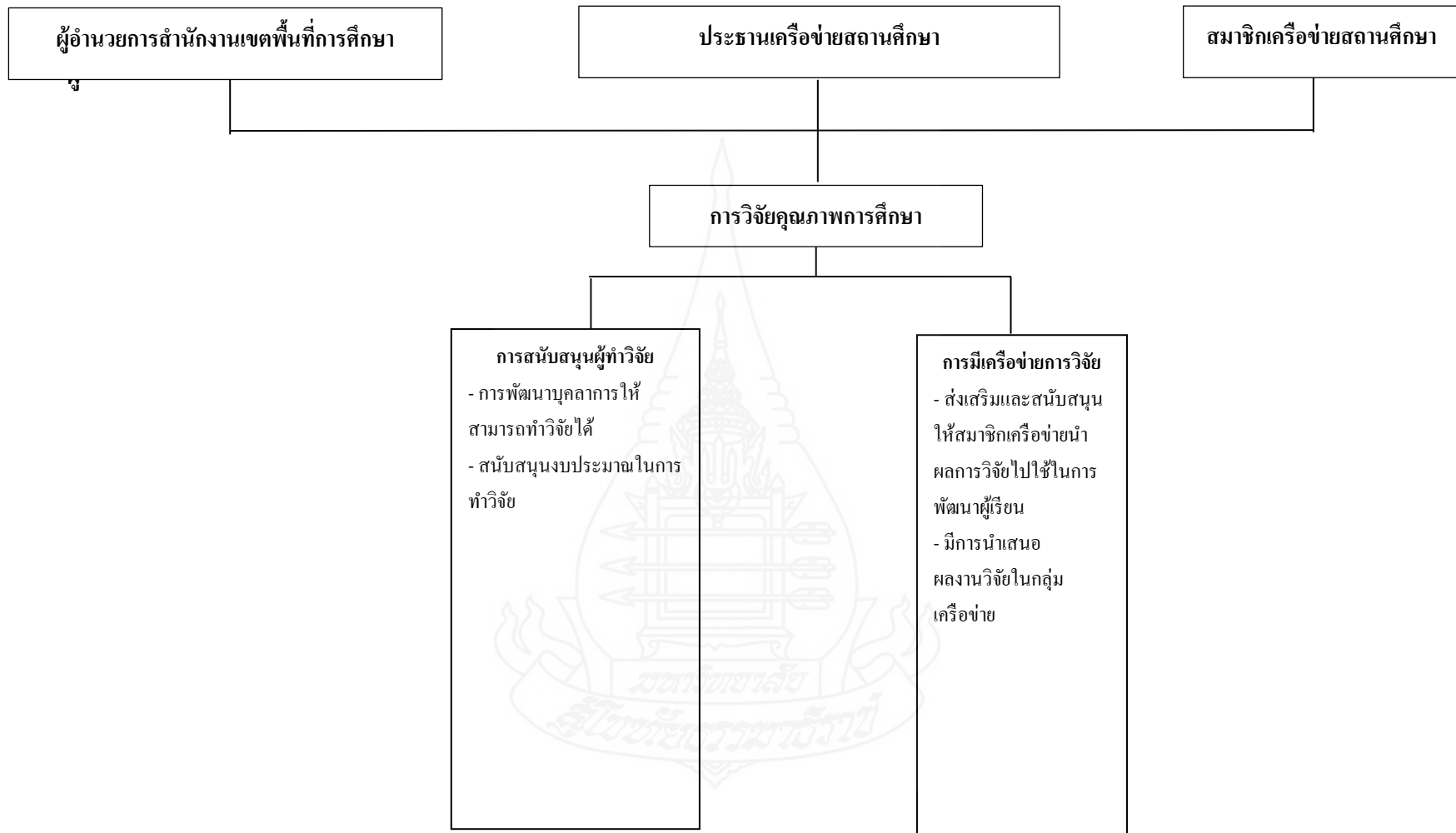
1. การสนับสนุนผู้ทำวิจัย ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำวิจัยได้ และสนับสนุนงบประมาณในการทำวิจัย
2. การมีเครือข่ายการวิจัย ดังนี้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกเครือข่ายนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และ มีการนำเสนอผลงานวิจัยในกลุ่มเครือข่าย

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการวิจัยคุณภาพศึกษามีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกันวางแผนการการวิจัยคุณภาพการศึกษาในเครือข่ายเรื่อง การให้การสนับสนุนผู้ทำวิจัย และ ครูและบุคลากรมีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกำหนดขอบเขตการวิจัยและการสนับสนุนผู้ทำวิจัยรวมทั้งแสวงหาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่าย และ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการสนับสนุนสมาชิกเครือข่ายทำวิจัยและเผยแพร่ผลงานวิจัย รวมทั้งส่งเสริมการให้สมาชิกในเครือข่ายได้นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกันดำเนินการประเมินผลงานวิจัย มอบรางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติกับผู้ที่ทำวิจัยและมีผลการวิจัยดีเด่น
- 5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา
- 6) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรจัดทำรายงานผลการทำวิจัย/การนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า การวิจัยคุณภาพการศึกษาของผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาและสมาชิกเครือข่ายทุกคน มีความเหมาะสมในการปฏิบัติ ดังแสดงในภาพ 4.10





ภาพที่ 4.10 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา ด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการมีภาวะผู้นำ

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
ด้านการมีภาวะผู้นำ	ด้านการมีภาวะผู้นำ
1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้ประกาศนโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ทุกคน ศึกษานิเทศก์ ไปขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาร่วมกับ เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา	1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรประกาศนโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ทุกคน ศึกษานิเทศก์ ไปขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาร่วมกับ เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา
2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้อาศัยอำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมีประธานเครือข่ายสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด	2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควร ปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจของ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมี ประธานเครือข่ายสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ที่กำหนด
3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้ร่วมกันขับเคลื่อนงานด้านวิชาการในสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนรู้การสอน	3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกันขับเคลื่อนงานด้านวิชาการในสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนา



ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<p>การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การจัดหา และพัฒนาสื่อ ตามนโยบายที่ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) มอบหมาย</p>	<p>คุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การจัดหา และพัฒนาสื่อ ตามนโยบายที่ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) มอบหมาย</p>

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ ตอนบน รูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และ คณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ไม่ได้ร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานด้าน วิชาการในสถานศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน</p>	<p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และ คณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ควรร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานด้าน วิชาการในสถานศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน</p>
<p>5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการ สถานศึกษาไม่ได้จัดทำรายงานผลการ ขับเคลื่อนงานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ การศึกษา (ก.ต.ป.น.)</p>	<p>5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการ สถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อน งานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก. ต.ป.น.)</p>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับ ประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด	6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับ ประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด
7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้สนับสนุนงบประมาณให้กับประธาน เครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ ยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา	7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธาน เครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ ยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
ด้านการมีวิสัยทัศน์	ด้านการมีวิสัยทัศน์
1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้ประกาศวิสัยทัศน์การยกระดับคุณภาพ การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ มีความชัดเจนเข้าใจง่ายและประชาสัมพันธ์ให้ เครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายได้รับทราบถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาร่วมกัน	1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรประกาศวิสัยทัศน์การยกระดับคุณภาพ การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ มีความชัดเจนเข้าใจง่ายและประชาสัมพันธ์ให้ เครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายได้รับทราบถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาร่วมกัน
2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการ สถานศึกษาไม่ได้ร่วมกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์	2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการ สถานศึกษาร่วมกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์การ

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
การยกระดับคุณภาพการศึกษาตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกาศ แจ้งประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกเครือข่ายทุกคนทราบและถือปฏิบัติ	ยกระดับคุณภาพการศึกษาตามที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกาศ แจ้งประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกเครือข่ายทุกคนทราบและถือปฏิบัติ
3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้ร่วมกันวางแผนการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัดและประเมินผล การจัดระบบนิเทศภายใน การสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพ และการจัดหาและพัฒนาสื่อ โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ ประธานคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ประธานเครือข่าย และผู้อำนวยการสถานศึกษามีศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบแต่ละเครือข่ายเป็น อนุกรรมการและเลขานุการ	3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกันวางแผนการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัดและประเมินผล การจัดระบบนิเทศภายใน การสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพ และการจัดหาและพัฒนาสื่อ โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ ประธานคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ประธานเครือข่าย และผู้อำนวยการสถานศึกษามีศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบแต่ละเครือข่ายเป็น อนุกรรมการและเลขานุการ
4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และ คณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ไม่ได้ร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานด้าน วิชาการในสถานศึกษา	4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และ คณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ควรร่วมกันประเมินผลการดำเนินงานด้าน วิชาการในสถานศึกษา

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการมีวิสัยทัศน์

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้จัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)	5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)
6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด	6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด
7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้สนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา	7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<p><b>ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก</b></p> <p>1) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้วางแผนและจัดทำประกาศหรือคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในกิจกรรมด้านวิชาการ ภายในเครือข่ายและสถานศึกษาให้สมาชิกในเครือข่ายทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่ายสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้กำหนดแนวทางการส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ รวมถึงติดตามประเมินผลและรายงานผล รวมทั้งรวมยินดีต่อผลการปฏิบัติงานในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ โดยดำเนินการร่วมกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้ส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความเข้มแข็ง และเข้ามามีส่วนร่วมใน</p>	<p><b>ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก</b></p> <p>1) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรวางแผนและจัดทำประกาศหรือคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในกิจกรรมด้านวิชาการ ภายในเครือข่ายและสถานศึกษาให้สมาชิกในเครือข่ายทุกคนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่ายสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรกำหนดแนวทางการส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ รวมถึงติดตามประเมินผลและรายงานผล รวมทั้งรวมยินดีต่อผลการปฏิบัติงานในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการนำระบบสารสนเทศมาใช้ โดยดำเนินการร่วมกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้สมาชิกเครือข่ายในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความเข้มแข็ง และเข้ามามีส่วนร่วมในการ</p>

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
การส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กและ ต้องการความช่วยเหลือด้านวิชาการ	ส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กและ ต้องการความช่วยเหลือด้านวิชาการ
4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ นิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะอนุกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ไม่ได้ร่วมกันประเมินผลการ ดำเนินงานด้านวิชาการในสถานศึกษา	4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ นิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะอนุกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) ควรร่วมกันประเมินผลการดำเนินงาน ด้านวิชาการในสถานศึกษา

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการ สถานศึกษาไม่ได้จัดทำรายงานผลการ ขับเคลื่อนงานวิชาการต่อผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงาน ต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)	5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการ สถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อน งานวิชาการต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ การศึกษา (ก.ต.ป.น.)
6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับ ประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด	6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับ ประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด



ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้สนับสนุนงบประมาณให้กับประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ ยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา	7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ ยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ ตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<b>ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</b>	<b>ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</b>
1) ประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้วางแผนการสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนา เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนำ ผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน การนิเทศ การเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายใน และการจัดหาและพัฒนาสื่อ	1) ประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรวางแผนการสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนา เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนำ ผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน การนิเทศ การเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายใน และการจัดหาและพัฒนาสื่อ
2) ประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	2) ประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3) ประชาชนเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการ	3) ประชาชนเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควร ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการ

## ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้สนับสนุนให้เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษาใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการ โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อประเมินผลการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	4) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนให้เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษาใช้ทรัพยากรร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการ โดยอาศัยอำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อประเมินผลการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้จัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)	5) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับ ประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด	6) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ ประธานเครือข่ายเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับ ประธานเครือข่ายในการทำงานขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาตามนโยบายต้นสังกัด
7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้สนับสนุนงบประมาณให้กับประธาน เครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ ยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา	7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธาน เครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อ ยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการวัดและประเมินผล

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
ด้านการวัดและประเมินผล	ด้านการวัดและประเมินผล
1) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้วางแผนร่วมกันสนับสนุนให้สถานศึกษาและ สมาชิกเครือข่ายมีการวัดและประเมินผล ในเรื่องการ สร้างเครื่องมือการวัดผลประเมินผล การวัด ความสามารถผู้เรียนในด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย การสร้างแบบประเมินกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะพึง ประสงค์ของผู้เรียน การสร้างแบบประเมินการอ่าน	1) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรวางแผนร่วมกันสนับสนุนให้สถานศึกษาและ สมาชิกเครือข่ายมีการวัดและประเมินผล ในเรื่อง การสร้างเครื่องมือการวัดผลประเมินผล การวัด ความสามารถผู้เรียนในด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย การสร้างแบบประเมินกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน การสร้างแบบประเมินคุณลักษณะพึง ประสงค์ของผู้เรียน การสร้างแบบประเมินการอ่าน

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<p>คิดวิเคราะห์และเขียน และการสร้างแบบประเมิน คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะพึงประสงค์</p>	<p>คิดวิเคราะห์และเขียน และการสร้างแบบประเมิน คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะพึงประสงค์</p>
<p>2) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ กำหนดรูปแบบการวัดและประเมินผลร่วมกัน</p>	<p>2) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควร กำหนดรูปแบบการวัดและประเมินผลร่วมกัน</p>
<p>3) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ ร่วมกันคิดตามการดำเนินงานด้านการวัดและ ประเมินผลความรู้ผู้เรียนแก่สถานศึกษา โดยอาศัย อำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)</p>	<p>3) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควร ร่วมกันคิดตามการดำเนินงานด้านการวัดและ ประเมินผลความรู้ผู้เรียนแก่สถานศึกษา โดยอาศัย อำนาจของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)</p>
<p>4) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานการวัดและ ประเมินผลต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)</p>	<p>4) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการวัดและ ประเมินผลต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)</p>
<p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการแก่สมาชิกใน เครือข่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการวัดและ ประเมินผลได้ โดยวิธีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูน ความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและ ประเมินผลผู้เรียน</p>	<p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควร พัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการแก่สมาชิกใน เครือข่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการวัดและ ประเมินผลได้ โดยวิธีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูน ความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและ ประเมินผลผู้เรียน</p>

ตารางที่ 4.24 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<p><b>ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</b></p> <p>1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้ร่วมกันวางแผนการพัฒนาสมาชิกในเครือข่ายให้มีความรู้ในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน การประเมินผลการเรียน การอบรมทำวิจัย ระบบประกันคุณภาพ และการจัดหาและพัฒนาสื่อ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาสมาชิกในเครือข่าย</p> <p>2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้ร่วมกำหนดความต้องการ/จำเป็นในการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</p> <p>3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายตามความต้องการของสมาชิกเครือข่าย</p> <p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</p> <p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้สนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</p>	<p><b>ด้านการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</b></p> <p>1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรร่วมกันวางแผนการพัฒนาสมาชิกในเครือข่ายให้มีความรู้ในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน การประเมินผลการเรียน การอบรมทำวิจัย ระบบประกันคุณภาพ และการจัดหาและพัฒนาสื่อ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม การสัมมนา เพื่อพัฒนาสมาชิกในเครือข่าย</p> <p>2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกำหนดความต้องการ/จำเป็นในการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</p> <p>3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายตามความต้องการของสมาชิกเครือข่าย</p> <p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</p> <p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
6)  ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้จัดทำรายงานผลการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)	6)  ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

ตารางที่ 4.25 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านการสื่อสาร

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
ด้านการสื่อสาร	ด้านการสื่อสาร
1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ร่วมกันการวางแผนการสื่อสารภายในเครือข่ายเรื่อง หลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การนิเทศการเรียน การสอน และ การประกันคุณภาพการศึกษาผ่านช่องทางเครือข่าย	1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันการวางแผนการสื่อสารภายในเครือข่ายเรื่อง หลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การนิเทศการเรียน การสอน และ การประกันคุณภาพการศึกษาผ่านช่องทางเครือข่าย
2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้ร่วมกำหนดรูปแบบ/ช่องทางการสื่อสารทุกระดับ ได้แก่ ระดับสถานศึกษาในเครือข่ายและสมาชิกเครือข่าย	2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรร่วมกำหนดรูปแบบ/ช่องทางการสื่อสารทุกระดับ ได้แก่ ระดับสถานศึกษาในเครือข่ายและสมาชิกเครือข่าย
3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้ดำเนินการใช้รูปแบบ/ช่อง	



## ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<p>ทางการสื่อสารตามความต้องการของสมาชิกเครือข่าย</p> <p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้ร่วมกันประเมินผลการสื่อสารของสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่าย</p> <p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้สนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างเครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>6) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ได้จัดทำรายงานผลการใช้รูปแบบ/ช่องทางการสื่อสารสมาชิกเครือข่ายต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)</p> <p>7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ได้สนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา</p>	<p>3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาคำเนินการใช้รูปแบบ/ช่องทางการสื่อสารตามความต้องการของสมาชิกเครือข่าย</p> <p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันประเมินผลการสื่อสารของสถานศึกษาและสมาชิกเครือข่าย</p> <p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างเครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>6) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาควรจัดทำรายงานผลการใช้รูปแบบ/ช่องทางการสื่อสารสมาชิกเครือข่ายต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)</p> <p>7) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือ  
ตอนบน ด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษา

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
<p><b>ด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษา</b></p> <p>1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ ร่วมกันวางแผนการการวิจัยคุณภาพการศึกษาใน เครือข่ายเรื่อง การให้การสนับสนุนผู้ทำวิจัย และ ครู และบุคลากรมีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา</p> <p>2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้ร่วมกำหนดขอบเขตการวิจัยและการสนับสนุน ผู้ทำวิจัยรวมทั้งแสวงหาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา ในระดับสถานศึกษา ระดับ เครือข่าย และ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้ดำเนินการสนับสนุนสมาชิกเครือข่ายทำวิจัย และเผยแพร่ผลงานวิจัย รวมทั้งส่งเสริมการให้ สมาชิกในเครือข่ายได้นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนา คุณภาพการศึกษา</p> <p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ ร่วมกันดำเนินการประเมินผลงานวิจัย มอบรางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติกับผู้ที่ทำวิจัยและมีผลการวิจัย ดีเด่น</p> <p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้ สนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน</p>	<p><b>ด้านการวิจัยคุณภาพการศึกษา</b></p> <p>1) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกันวางแผนการการวิจัยคุณภาพการศึกษาในเครือข่ายเรื่อง การให้การสนับสนุนผู้ทำวิจัย และ ครูและบุคลากร มีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>2) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรร่วมกำหนดขอบเขตการวิจัยและการสนับสนุน ผู้ทำวิจัยรวมทั้งแสวงหาเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา ในระดับสถานศึกษา ระดับ เครือข่าย และ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>3) ประธานเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ดำเนินการสนับสนุนสมาชิกเครือข่ายทำวิจัยและ เผยแพร่ผลงานวิจัย รวมทั้งส่งเสริมการให้สมาชิกใน เครือข่ายได้นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพ การศึกษา</p> <p>4) ประธานเครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกัน ดำเนินการประเมินผลงานวิจัย มอบรางวัล ยกย่อง เชิดชูเกียรติกับผู้ที่ทำวิจัยและมีผลการวิจัยดีเด่น</p> <p>5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควร สนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายและ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน</p>

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

รูปแบบเดิม	รูปแบบใหม่
การวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษา และสถานศึกษา	การวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่เครือข่ายสถานศึกษา และสถานศึกษา
6) ประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ได้จัดทำรายงานผลการทำวิจัย/การนำผลการวิจัย ไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ นิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)	6) ประชาชนเครือข่ายและผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรจัดทำรายงานผลการทำวิจัย/การนำผลการวิจัย ไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำสรุปรายงานต่อ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ นิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

10. แนวทางการนำรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ไปใช้โดย ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประชาชนเครือข่ายสถานศึกษา และ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จะต้องร่วมมือขับเคลื่อนงานด้านวิชาการ โดยดำเนินการดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาผู้อำนวยการ สถานศึกษาและมีหน้าที่กำกับ ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา และในฐานะประธานคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ การศึกษา (ก.ต.ป.น.) ดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรประกาศนโยบายการยกระดับ คุณภาพการศึกษาโดยการนำรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการและมอบหมายให้รองผู้ อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ทุกคนทำงานร่วมกับศึกษานิเทศก์เพื่อไปขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ร่วมกับเครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา ในวาระแรกที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ โดยเชิญประธาน เครือข่ายสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้มีส่วน ได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน

1.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรใช้อำนาจของคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) ซึ่งเป็นอำนาจตามกฎหมายในการ ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีประธานเครือข่ายสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นคณะอนุกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) โดยการจัด

โครงสร้างเครือข่ายให้มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครือข่ายสถานศึกษา และสถานศึกษา โดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

1.3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครือข่ายสถานศึกษา และสถานศึกษา โดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

1.4 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้ความสำคัญรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการของประธานเครือข่ายสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา และนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

1.5 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้ประธานเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาตามนโยบาย โดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

1.6 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนงบประมาณให้กับประธานเครือข่ายสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอดแก่สมาชิกเครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

1.7 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรส่งเสริม สนับสนุน และเข้าร่วมประเมินผลการดำเนินงานเครือข่ายด้านวิชาการในสถานศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน

2. ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ในฐานะที่ได้รับมอบอำนาจการดำเนินงานด้านวิชาการจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) ดำเนินการดังนี้

2.1 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ควรร่วมเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดหาและพัฒนาสื่อ

นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเข้าร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน และร่วมมือการจัดโครงสร้างเครือข่ายให้มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานในระดับเครือข่ายสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ภายใต้คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.)

2.2 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ควรให้ความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เครือข่ายสถานศึกษา และสถานศึกษา ภายใต้คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.)

2.3 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ควรจัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

2.4 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ควรรับมอบอำนาจจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) ด้วยความเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่งานด้านวิชาการ โดยยึดผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.5 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ควรบริหารงานประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนา ต่อยอดแก่สมาชิกเครือข่ายสถานศึกษาและสถานศึกษา

2.6 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาในเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งด้านวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กและต้องการความช่วยเหลือด้านวิชาการ

2.7 ประธานเครือข่ายสถานศึกษา ควรส่งเสริม สนับสนุนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการเข้าร่วมประเมินผลการดำเนินงานเครือข่ายด้านวิชาการในสถานศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน



3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสถานศึกษา มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายด้านวิชาการจากต้นสังกัดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรร่วมเป็นคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยการใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเข้าร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน และให้ความร่วมมือในการจัดโครงสร้างเครือข่ายให้มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องเครือข่ายสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.)

3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรให้ความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายสถานศึกษา ในการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (อ.ก.ต.ป.น.)

3.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา จัดทำรายงานผลการขับเคลื่อนงานวิชาการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อสรุปรายงานต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

3.4 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรให้เกียรติและให้ความร่วมมือกับประชาชนเครือข่ายสถานศึกษา ซึ่งได้รับมอบอำนาจงานด้านวิชาการจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

3.5 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอด



3.6 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรให้ความร่วมมือกับประธานเครือข่ายสถานศึกษา ในการส่งเสริมการสร้างเสริมความเข้มแข็งขนาดเล็กและต้องการความช่วยเหลือด้านวิชาการ

3.7 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรให้ความร่วมมือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ เครือข่ายสถานศึกษาในการประเมินผลการดำเนินงานเครือข่ายด้านวิชาการในสถานศึกษาเป็น ประจำทุกภาคเรียน



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนา รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบนครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในบทนี้ขอนำเสนอสรุป ผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

1.1.2 เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การพัฒนา รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน มีขั้นตอนการ ดำเนินการวิจัยที่สำคัญมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ ระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยใช้ วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้าน วิชาการระหว่างสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน เก็บ ข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 20 คน บันทึกการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรอง ฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการตามแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แล้วนำผลการสัมภาษณ์มา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร

เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 1.3 ตรวจสอบองค์ประกอบเชิงสำรวจของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ ภาคเหนือตอนบน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จากผู้อำนวยการสถานศึกษา 2,928 คน และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 2,928 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ ใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน รวมประชากรทั้งสิ้น 5,856 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางของ Yamane Taro (1967) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 36 คน และ รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 365 คน รวม 401 คน นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ระยะที่ 2 ประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ ภาคเหนือตอนบน ดำเนินการโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้เชี่ยวชาญ 15 คน ทำการบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่มด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียง

### 1.3 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

**1.3.1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ ภาคเหนือตอนบน** ในภาพรวม คือ การมีภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวัดและประเมินผล การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย และการสื่อสาร ตามลำดับ

1) **การมีภาวะผู้นำ** โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2) **การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสถานศึกษาร่วมกันวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3) *การมีส่วนร่วมของสมาชิก* โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4) *การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน* โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5) *การวัดและประเมินผล* โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

6) *การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย* โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกเครือข่ายได้รับอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ สมาชิกเครือข่ายมีการอบรมทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

7) *การสื่อสาร* โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยผ่านเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**1.3.2 ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงสำรวจของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน** ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวัดและประเมินผล การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และการวิจัยคุณภาพการศึกษา

**1.3.3 การประเมินคุณภาพของรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน** พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่ารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงทุกองค์ประกอบ และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา เครือข่ายสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. อภิปรายผล

ข้อค้นพบในการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

**2.1 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน** มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคเหนือตอนบน ส่วนใหญ่มีขนาดเล็กทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษามีน้อยตามสัดส่วนของผู้เรียนทำให้มีจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน งบประมาณรายหัวที่ได้รับการจัดสรรจากส่วนกลางตามจำนวนผู้เรียนที่มีอยู่จริงในวันที่ 10 มิถุนายนของทุกปี ล้วนเป็นข้อจำกัดในการบริหารงานวิชาการทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาขึ้น เพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาข้อจำกัดดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร ต้นดิยมาศ (2550, น. 200-201) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าองค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ด้านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านภาวะผู้นำ ด้านผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสารแบบมีส่วนร่วม ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการจัดองค์กร (เครือข่าย)แบบมีส่วนร่วม และด้านบรรยากาศเครือข่ายโรงเรียนเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม

**2.2 การมีภาวะผู้นำ** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ดีตลอดจนมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ครูและบุคลากรผู้ร่วมงาน ทำให้มีความเข้าใจตรงกันในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ อีกทั้งในการจัดทำวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดจากทุกส่วนร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และชุมชนในส่วนผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะต้องใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามาร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อกำหนดการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งผู้อำนวยการสถานศึกษามีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ให้คำปรึกษา ความช่วยเหลือ รวมทั้งยอมรับฟังถึงความสามารถในการทำงานของครู และรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของบุคลากรมาใช้ในการวางแผนการทำงานร่วมกันของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ Yukl. (1989, p. 221) กล่าวว่า ในการสร้าง

วิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองของคนอื่น เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร ดันดิยมาศ (2550, น. 200-201) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญในการบริหารองค์กรที่ช่วยการขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นไปในทิศทางตามเป้าหมายที่ต้องการและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้นำจึงต้องมีทักษะภาวะผู้นำ ผู้นำของเครือข่ายโรงเรียนคือผู้ประสานงานเครือข่ายมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมุ่งมั่นรักงาน มีความรับผิดชอบ มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีทักษะในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการงานเครือข่ายอย่างเป็นระบบ ให้เกียรติ ไว้วางใจและยอมรับความสามารถของสมาชิก ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเครือข่าย เป็นแกนนำในการประสานงาน มีจิตสาธารณะ อุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม ใจกว้างและเป็นผู้ให้ เสียสละเพื่อส่วนรวม คำนึงถึงศักยภาพของสมาชิกและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นผู้นำยุคใหม่ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง บริหารบนพื้นฐานข้อมูล มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการ สามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกเพื่อนำประโยชน์สู่สมาชิกในเครือข่าย

**2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ความร่วมมือและตระหนักถึงการบริหารงานด้านวิชาการว่า การดำเนินงานจะประสบความสำเร็จถ้าสมาชิกเครือข่ายให้ความร่วมมือการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการในอนาคตร่วมกัน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และ การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของเพิ่มศักดิ์ บัวรัักษ์ (2559, น. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คุณลักษณะสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ คือ องค์กรประกอบสำคัญที่ผูกโยงสมาชิกเครือข่ายด้านวิชาการเข้าหากัน เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์เครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ

**2.4 การมีส่วนร่วมของสมาชิก** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสถานศึกษาจัดให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริงจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่



หลากหลายเป็นเครื่องมือในการนำพาตนเองไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร คือ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติลงมือทำจริง กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้การเรียนรู้ของตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย กระบวนการเหล่านี้จึงเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนควรได้รับการฝึกฝน พัฒนา เพราะจะสามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีบรรลุเป้าหมายของหลักสูตรและสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรินทร์ จันทาพูน (2555, น. ๖) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549, น. 148-149) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า สถานศึกษาสมัครใจรวมกันเป็นกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือที่จะปฏิบัติภารกิจงานด้านวิชาการ โดยดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ทำให้ทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของการดำเนินงานด้านวิชาการ ระบุเป้าหมายของการทำงานโดยกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ แล้วจัดทำแผนร่วมกัน ทั้งแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วได้ทำการประเมินผลโครงการเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน

**2.5 การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าทรัพยากรการศึกษาทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยการระดมทรัพยากรทุกด้านเช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา 3 แนวทางดังนี้ 1) การระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมเพื่อนำมาใช้จัดการศึกษา 2) ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา โดยจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน และจัดสรรเงินเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ 3) ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและบัญชี ระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องสนับสนุนทรัพยากรการศึกษาในภารกิจของสถานศึกษาทั้งด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ Starkey (1997) เสนอแนวทางการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันว่า 1) ควรมีการ

เชิงองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประชุม โดยจัดให้มีหัวข้อประชุมที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ร่วมหรือเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน 2) ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ศึกษากิจกรรมหลัก และคุณสมบัติของสมาชิกให้ชัดเจน โดยให้สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนด 3) จัดตั้งกลุ่มแกนนำเครือข่ายที่พิจารณาตัวเข้ามาทำหน้าที่ประสานการจัดการกับสมาชิก 4) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพัน 5) เครือข่ายต้องมีวิธีการจัดหาและจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกิจกรรมเครือข่ายและความสามารถในการพึ่งตนเอง 6) สร้างเครือข่ายให้ถูกต้องตามกฎหมาย 7) สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายกับเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง 8) มีการติดตามผลและประเมินผลเป็นประจำ ควรให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิธีและเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมเครือข่ายและร่วมเรียนรู้ตลอดกระบวนการติดตามและประเมินผล

**2.6 การวัดและประเมินผล** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ รัฐบาลได้กำหนดค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ โดยมีการกำหนดมาตรการและแนวทางยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมลูกเสือในสถานศึกษา ให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์อย่างเข้มข้น โดยถือว่าเป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนาผู้เรียน กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือขั้นความรู้ชั้นสูง รวมทั้งครูผู้สอนต้องผ่านการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือขั้นความรู้เบื้องต้นเป็นอย่างดี โดยคาดหวังว่านโยบาย มาตรการ และแนวทางการจัดกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ที่กำหนดจะพัฒนาผู้เรียนให้มีค่านิยมหลัก 12 ประการ มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 71) ที่กล่าวถึง คนไทยส่วนใหญ่ยังมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญของการวางรากฐานการปรับเปลี่ยนให้คนมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมไทย ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องดำเนินการตามนโยบายและต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สอดคล้องกับ จุดหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่กำหนดให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2557, น. 5) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ จันทาพูน (2555, น. 204) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความ

ร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการวัดประเมินผลและการปรับปรุงงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

**7. การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ การพัฒนาครูและบุคลากรให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจในการจัดการศึกษายุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ในกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ก่อน ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดเป็นนโยบายว่า ยกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้อำนวยการสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้อำนวยการสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น. 9) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549, น. 154) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย มีประโยชน์ในการช่วยให้กระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายทุกขั้นตอนเป็นไปด้วยดี ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา การระบุเป้าหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนงบประมาณ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การตรวจสอบและประเมินผล การรายงานผล รวมทั้งสอดคล้องกับ Chruden and Sheman, (1986, p. 11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้บุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นคือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ

**8. การสื่อสาร** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการส่งเสริม สนับสนุนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันกับยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นด้านการจัดทำสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Krutube Channel : ครูไทยยุคไอที สร้างคลิปดีให้เด็กดู) การพัฒนาทักษะการคิดคู่ห้องเรียนคุณภาพด้วยการใช้ Infographic การฝึกอบรมด้วย Video Training การนำสื่อดิจิทัลมาช่วยการเรียนการสอน การผลิตสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบแอปพลิเคชันที่หลากหลายได้อย่างมีคุณภาพ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา และการพัฒนาระบบงานทะเบียนเอกสารหลักฐานการศึกษา ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาดำเนินอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนเกิดคุณภาพมากยิ่งขึ้น นักเรียนสามารถเรียนรู้ ทบทวนได้ด้วยตนเองโดยไม่มีข้อจำกัด

ทำให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น และตรงกับความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560, น. 89) สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร ตันติยศมาศ, (2550, น. 206-207) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เพราะหากขาดการติดต่อสื่อสารย่อมทำให้ขาดประสิทธิผลของงานด้วย รวมทั้งเท่ากับขาดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ทางโทรศัพท์นับเป็นการประสานงานโดยตรงที่กระทำมากที่สุด การทำหนังสือเชิญประชุม การโทรสารคอมพิวเตอร์ออนไลน์ ทางเว็บไซต์ใช้อีเมล, เว็บบอร์ด, เว็บไซต์, ตามลำดับ เป็นการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Swansburg, (2002) กล่าวว่า การสื่อสารกันโดยตรงนั้น ทำให้ไม่ต้องมีการผ่านข้อมูลข่าวสารไปสู่คนกลาง ทำให้ข้อมูลไปสู่ผู้รับ ซึ่งเป็นการลดปัญหาการสูญหายของข้อมูลข่าวสารไปสู่คนกลาง ทำให้ข้อมูลไปสู่ผู้รับ ซึ่งช่วยลดปัญหาการสูญหายของข้อมูลข่าวสารและลดระยะเวลาในการให้หรือกระจายข้อมูลข่าวสารได้ ทำให้มีการตอบสนองหรือตอบโต้ได้รวดเร็ว

**9. การวิจัยคุณภาพการศึกษา** มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ นโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา ดังนั้น ครูผู้สอนจึงต้องทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ วางแผนแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ครูผู้สอนสามารถทำวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการศึกษาที่นำไปสู่คุณภาพการเรียนรู้ ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ ออกแบบและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ทดลองใช้ในวัตกรรมการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการใช้ในวัตกรรมการเรียนรู้นั้น ๆ และครูผู้สอนสามารถนำกระบวนการวิจัยมาจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ด้วยการใช้เทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนจากการวิเคราะห์ปัญหา สร้างแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแนวทางที่เลือก และสรุปผลการแก้ไขปัญหาอันเป็นการฝึกทักษะ ฝึกกระบวนการคิด ฝึกการจัดการจากการเผชิญสภาพการณ์จริง และปรับประยุกต์มวลประสบการณ์มาใช้แก้ไขปัญหา สำหรับระดับสถานศึกษาการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา มุ่งให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งจัดทำนโยบายและวางแผนบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่นำไปสู่คุณภาพการจัดการศึกษา และเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ครูผู้สอนและผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องทำการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อสะท้อนให้เห็น

ถึงคุณภาพการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ Field, (1997, pp. 192-193) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการเป็นการศึกษานขนาดเล็ก (small scale) ที่ดำเนินการโดยครูในชั้นเรียน เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ครูสะท้อนการปฏิบัติงานและเสริมพลังอำนาจให้กับครู และสอดคล้องกับ Mclean, (1997, pp. 34-38) ที่กล่าวว่า การวิจัยเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของครูในสถานศึกษากับนักวิจัย และสอดคล้องกับ Smulyan, Lisa, (1998, pp. 47-56) ได้วิจัยเรื่อง “The Collaboration process in action research) ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนแต่เป็นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาสถานศึกษา ผลที่ได้จากความร่วมมือตามความรู้สึกของครูพบว่า ถึงแม้ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติแต่ครูเห็นว่าในช่วงเวลาที่ดำเนินการตามกระบวนการร่วมมือของทีมวิจัยทำให้รู้สึกที่ดีต่อตนเองและวิชาชีพ มีความเข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัยมากขึ้นและพร้อมที่จะทำการวิจัยในโอกาสต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 สถานศึกษา ควรเป็นเครือข่ายร่วมกันวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีเครือข่ายสนับสนุนครูผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น การวิจัยกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน การวิจัยเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เป็นต้น

3.1.2 สถานศึกษา ควรเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดหาพัฒนาสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เช่น การพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีในการเรียนการสอน การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา การใช้ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ การใช้ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3.1.3 สถานศึกษา ควรเป็นเครือข่ายสนับสนุนการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอนในการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การใช้สื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา

3.1.4 สถานศึกษา ควรเป็นเครือข่ายสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การวัดผลและประเมินผลเชิงประจักษ์ การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน



3.1.5 สถานศึกษา ควรเป็นเครือข่ายสนับสนุนการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายให้มีความรู้ ความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การทำงานเป็นทีม และการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

3.1.6 สถานศึกษา ควรเป็นเครือข่ายสนับสนุนการสื่อสารเรื่อง หลักสูตร สถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การนิเทศการศึกษา และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ที่ถูกนำเสนอผ่านทางสื่อสังคม (Social media) ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือสถานศึกษาภายในเครือข่าย โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เช่น Facebook, MySpace เป็นต้น เครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสื่อสารเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งช่วยให้ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว หรือการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ กันไปในเครือข่ายสังคมออนไลน์ จะนำมาสู่การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2.2 ควรศึกษาการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2.3 ควรศึกษาการพัฒนาสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น







## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: ที.เอส.บี. โปรดักส์.
- \_\_\_\_\_. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กรองทอง จิระเชชากุล. (2550). *คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชารอักษร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. เอส.เอเซียเพรส จำกัด กรุงเทพฯ.
- จินตวีร์ เกษมสุข. (2554). *การสื่อสารกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชารี มณีศรี. (2552). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ชุมศักดิ์ อินทร์รัช. (2551). *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- โชติวุฒิ อินันต์ดา. (2552). *การพัฒนาเครือข่ายบริการธุรกิจภูมิภาค*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. เอกสารประกอบการบรรยาย.
- ถวัลย์ มาศจรัส. (2550). *Model การจัดการเรียนรู้ ตามปรัชญาพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: ชารอักษร.
- ทิสนา แวมมณี. (2552). *ศาสตร์การสอน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2552). *กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาการเรียน*. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2540). *การวางแผนด้านบุคลากร*. นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2555). การทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน (ออนไลน์). สืบค้นจาก : <https://prakal.wordpress.com/>. สืบค้นวันที่ 17 พฤษภาคม 2560.
- พัชรินทร์ จันทาพูน. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). *การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). *หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัยทางการแพทย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- เพิ่มศักดิ์ บัวรักษ์. (2559). *การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, กรุงเทพฯ.
- ภัทรวรรณ นิลแก้วบวรวิชญ์. (2559). *รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). เล่มที่ 124 ตอนที่ 24 ก ลงวันที่ 16 พฤษภาคม 2550 กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- \_\_\_\_\_. (2560). เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก ลงวันที่ 6 เมษายน 2560 กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- รังสรรค์ สุทาร์มย์. (2556). “ภาวะผู้นำครู”. <https://www.gotoknow.org/posts/478744> สืบค้นวันที่ 17 พฤษภาคม 2560.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). *วิจัยเชิงคุณภาพการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). ค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย. *ข่าวสารวิจัยทางการศึกษา*, 18 (3), น.8 -11.

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของ  
หน่วยงานของรัฐ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์*. หน่วยที่ 1 หน้า 8  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิยะดา ตันวัฒนากุล. (2548). *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์สมการถดถอยชนิดต่างๆ และการวิเคราะห์  
ปัจจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). เชียงใหม่: คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2541). *ผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อม โรงเรียนของ  
นักเรียนมัธยมศึกษา: การเปรียบเทียบระหว่างการใช้เทคนิคเสียงจากภาพและเทคนิค  
การสนทนากลุ่ม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศิริพร ตันติยมาศ. (2550). *รูปแบบการบริหารเครือข่าย โรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล  
สังกัดกรุงเทพฯ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2560). (อ้างถึงใน <http://www.newonetestresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/Login.aspx> สืบค้นคืนวันที่ 27 เมษายน 2561).
- สำนักงานศึกษาต่อเนื่องมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2543). *เอกสารประกอบการสอนความรู้  
เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว*. (หน่วยที่ 1-7, น.37 – 38). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการเขตพื้นที่  
การศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2556). *คู่มือการบริหารโรงเรียน ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ  
สาม (พ.ศ. 2554-2558) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ปี พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2557). *แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลาง  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร  
แห่งประเทศไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ ปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2560). *แนวทางในการดำเนินงานตามนโยบายการใช้อินเทอร์เน็ตของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2560). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2560). *รายงานประจำปี 2559 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). *หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา*. *วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. 30 (เมษายน-พฤษภาคม 2553), 30-32.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *คู่มือการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ*. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรินต์ติ้ง.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2547). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2552). *แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สมิต สัจฉกร. (2543). *การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายธาร.
- สถยดี ทุมคำ. (2553). *การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยอีสาน, อุดรธานี.
- สุคนธ์ สินธพานนท์. (2553). *นวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของเยาวชน*. กรุงเทพฯ: 9119 เทคโนโลยีพรินต์ติ้ง.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). *องค์การและการจัดองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฑาทอง.

- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2549). *การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งาร่า สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อุดม ฉายากักดี. (2553). *การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยอีสาน, อุตรธานี.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Agranoff, Robert. & McGuire, Michael. (2001). *Big Question in Public Network Management Research*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Alkin, Marvin C. (1969). *Evaluation Theory Development*. Los Angeles: U.S.A.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Revised Edition, Illinois: Richard D. Irwin.
- Argyris, Chris. (1953). *Executive Leadership: An Appraisal of a Manager in Action*. Hamder, Conn: Shoe String Press.
- Arnstein, Sherry R. (1969). *A Ladder of Citizen Participation*. Journal of the American Planning Association, 35, (4), pp. 216-224.
- Association for Education Communications and Technology (AECT). (1977). *Education for Educational Communications and Technology: Definition and glossary of terms. Volume I*. Washington D.C.: Association for Education Communications and Technology.
- Ballow. R.; Gilson. T.Q.;& Odiome, G.S. (1962). *Executive Skills: Their Dynamics and Development*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Bamburg, J., and Andrews, R. (1990). *Instructional leadership, school and student Achievement: Exploring the relationship between means and ends*. Paper Presented at the Annual Meeting of The American Education Research Association. Boston.: 16-20.



- Bandura, A (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barnard, Chester I. (1966). *Organization and Management*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barnard, Chester I. (1972). *The Functions of the Executives*. Boston: Harvard University Press.
- Bardo, J. W. & Hartman, J. J. (1982). *Urban Society: A Systematic Introduction*. U.S.A.: F.E. Peacock.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. (1999). *Management, Building Competitive Advantage*. International Edition : McGraw-Hill.
- Beare, H. et.al. (1985). *Creating an Excellent School*. New York: Routledge, Training & Development Journal: 35 - 39.
- Bennis W. and Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Bertrand., J. T., Brown, J. E., & Ward, V. M. (1992). *Technique for analyzing focus group data*. Journal of Evaluation Review, 16(2), 198-209.
- Blasé, J. & Blasé, J.R. (1994). *Empowering teachers what successful principals do*. U.S.A.: Corwin Press.
- Boissevain, J. and Mitchell, J. C. (1973). *Network analysis studies in human interaction*. The Hague: Mouton.
- Braun, J. B. (1991). An analysis of principal leadership vision and its relationship to school Climate”, *Dissertation Abstracts International*. 52(04) : 1139-A.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. (1980). *Organization Theory and Management: Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Burke, A. (1999). *Communication and development: A practical guide*. London : Development Division Department for International Development.
- Bush, T. (1986). *Theories of educational management*. London: Harper and Row.
- Caldwell, B.J. & Spinks, J.M. (1990). *The Self-Managing School*. London: Taylor & Francis (printer).
- Callal, V. & Ashwork, P. (2004). *Working Together: Industry and VET Provider Training Partnerships*.

- Campbell, R.F. et al. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness in New purposetives on Organizational Effectiveness. Edited by Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings and Associates. San Francisco : Jassay Bass.
- Catalano, J. T. (1996). *Contemporary professional nursing*. USA : F.A Davis.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Chapin F.S. (1977). Social participation and social intelligence. *In Hand book of research design and social measurement*. New York: Academic Press.
- Chandler, G. B. (1992). The source and process of empowerment. *Nursing Administration Quarterly*, 16, 65-71.
- Chell, Jan. (2001). Introducing Principal to the Role of Instructional Leadership: A Summary of Master's Project.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1986). *Personnel Management*. Cincinnati: South-Western.
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. (1994). *The power of empowerment*. London: Kogan Page Limited.
- Cohen, John M. and Uphoff, Norman T. (1977). *Rural Participation: Concepts and Measures For Project Design, Implementation and Evaluation*. In Rural Development Monograph No. 2 The Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University, January.
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980). *Participations place in rural development: Seeking clarity through specificity*. New York: World Developments.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1981). *Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation*. Ithaca, NY: Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy Management Review*, 13(3), 471-482.
- Crowther, J. (1996). *Oxford Advanced Learner' Dictionary*. 5<sup>th</sup> ed. NY: Oxford University.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Test*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins.
- Cuthbert, Rob. (1996). *Working in Higher Education. SRHE and open University Process*, Buckingham. UK.

- Dale, Edgar. (1965). *Audio – Visual Methods Teaching*. 2ded. New York: Hot, Rinchart and Winston.
- Dalton, J.H., Elias, M.J. & Wandersman, A. (2001). *Community psychology: Linking Individuals and communities*. Australia: Wadsworth.
- Daniel. (1988). *Applied linear algebra*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Daniels, T.D., Spiker, B.K. and Papa, M.J. (1997). *Perspectives on Organizational Communication*. 4<sup>th</sup> ed. Madison, Wisconsin: Brown & Benchmark.
- David C. & Thomas, D.A. (1989). *Leadership in Organization*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood cliffs, NJ: P Hall.
- Desimone, R.L. Werner, J M. and Harris D. M. (2002). *Human Resource Development*. Ohio: Harcourt College Publishers.
- Dessler, Gary. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21<sup>st</sup> ed. century*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization*. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: South Westem Publishing.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Ebel, R. L. (1965). *Measuring Educational Achievement*. New Jersey, Englewood Cliffs: prentice–Hall.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*. 192-193.
- E. Mark Hanson. (2003). Education Administration and Organizational Behavior. 5<sup>th</sup> ed. In C. Huxam (Ed.). *Creating collaboration advantage*. (pp. 152-164). Boston: Pearson Education.
- Ellis, N. E. and Joslin, A. W. (1990). *Shared Governance and Responsibility: The Keystoleadership, Commitment and Vision in School Reform*. U.S.: Department of Educational Design and Management School of Education.
- Elton, Mayo (1945). *The Social Problems of An Industrial Civilization*. Boston: Harvard Graduate School of Business.
- Ernest, Dale. (1973). *Management: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.

- Fayol, Henri. (1923). *Industrial and General Administration*. New Jersey: Clifton.
- Fiedler, Fred. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, J. (1997). Classroom research. *ELT Journal*. Vol.51 (April) , pp. 192 – 193. Webpage:  
[http:// ednet2.car.chula.ac.th](http://ednet2.car.chula.ac.th). (August 2, 1999).
- French & Bell Jr., C.H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions For organization improvement*. N.J.: Prentice-Hall.
- Gagne, R.M, & Briggs, L.J. (1974). *Principle of Instructional Design*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Garry Dessler. (2003). *Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> ed. New York: Prantice Hall International.
- Gilley, J. W. and Eggland, S. A . (1989). *Principles of Human Resource Development*. New York: Addison-Wesley.
- Gilmore, G. D., & Cambell, M. D. (1996). *Needs Assessment Strategies for Health Education and Promotion*. WI: Brown and Benchmark.
- Goldstein and Ford. (2002). [http : //pirun.ku.ac.th/~g 4928073 / report/ 475531/Training \\_by\\_5.doc](http://pirun.ku.ac.th/~g4928073/report/475531/Training_by_5.doc) สืบค้นเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2559.
- Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational Communication*. 6<sup>th</sup> ed. Madison, Wisconsin: WCB Brown & Benchmark.
- Good, Carter V. (1959). *Dictionary of Education*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw - Hill Book.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: Mc Graw-Hill Book.
- Gordon, Judith R. and associates. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational behavior: A Diagnostic Approach*. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International. Prentice Hall.
- Graham, J. & Wright. J.A. (1999). What does interprofessional collaboration mean to Professionals working with pupils physical disabilities? *British Journal of Special Education*, 22(1).
- Gray, Barbara. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problem*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Green, J.A. (1970). *Introduction to Measurement and Evaluation*. New York: Dodd Mesd.

- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organizations: Under Stanading and Managing the Human Side of Work*. 8<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gregg, Russell. (1957). *The Administrative Process*. In R. f. Campbell and R. T. Gregg. (ed.). *Administrative In Education*. New York: Harper and Row.
- Griffin, R. W. (1996). *Management*. 5<sup>th</sup> ed. Houghton: Mifflin.
- Gronlund, Norgman E. and Robert L. Linn. (1990). *Measurement and Evalvation in Teaching*. 6<sup>th</sup> ed. Singapore: Macmillan Publishing.
- Guilford, J.P.. (1954). *Psychometric Methods*. New York: John Wiley and Sons.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. (1973). *The Science of Administration*. New York: Columbia University.
- Gutierrez, L.M., Parsons, R.J., & Cox, E.O. (1998). *Empowerment in social work practice*. U.S.A.: Brooks2Cole Publishing.
- Haksever, C., Render, B., Russel, R.S., & Murdick, R.G. (2000). *Service management and Operations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administrators*. New York: Macmillan.
- Hallinger, Phillip, & Joseph, Murphy. (1985). *Assessing the Instructional Management Behavior of Principals*. The Elementary School Journal.
- Harold D, Koontz. (1972). *Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw - Hill Book.
- Heck, Ronald H., Terry J. Larsen and Geoge A. Marcoulides. (1990). *Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model,*” Educational Administration Quarterly. 26(2): 94 - A.
- Helligel, D and John W.S. (1989). *Management*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Addison - Wesley Publishing.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New York: Prentice –Hall.
- Hersey, P. Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hill.
- Hoffer, A., George, F.J., & Valacich, S.T. (n.d.). *Modern system analysis and design*: Benjamin Cummings Pubishing.
- House, Robert J. (September, 1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, (3), 321-338.

- Husen, T. and N.T. Postlethwaite. (1994). *The international encyclopedia of education*. 2<sup>nd</sup> ed  
New York: Pergamon press.
- Jedede, O. (1995). Collateral learning and the eco-cultural paradigm in science and  
mathematics education in Africa. *Studies in Science Education*, 25, 97-137.
- Joyce, B. & Weil, M. (2000). *Models of Teaching*. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Joreskog, Karl G. and Sorbom, D. (1989). *LISREL 7 : User's Reference Guide*. Mooresville :  
Scientific Software.
- Kanter, R. M. (1979). *Power Failure in Management Circuits*. Harvard: Business Review.
- Kasperson, R.E. and Breitbank. (1974). *Participation, Decentralization and Advocacy Planning*.  
*Resource Paper No.25*. Washington D.C.: Association of American Geographers.
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1988). *Organization and Management: A Systems and  
Contingency Approach*. 4<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw–Hill.
- Kelley and Robert. (1977). *Communication*. New York: Crowell.
- Keeves, John P. (1988). Models and Model Building”. In Keeves, John P. (editor). *Educational  
Research, Methodology, and Measurement: An International Hanbook*. U.K.:  
Pergarmon Press.
- Kenney, J., & Reid, M. (1986). *Training Intervention*. London: Institute of Personnel  
Management.
- Kinlaw, D.C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*.  
U.S.A.: Gower Publishing.
- Killian, R.A. (1968). *Managing by Decision for Maximum Executive Effectiveness*. North  
Carolina : Valle – Balou Presws.
- Kitzinger, J. and Barbour, R.S. (1999). Introduction: the Challenge and Promise of Focus Group.  
In R. S. Barbour and J. Kitzinger (Eds.), *Developing Focus Group Reserch: Politics,  
Theory and Practice* (PP. 1 - 20). London: Sage.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of Public Education*. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper and Row.
- Knodel, J., Chamratritthirong, A. and Debavalaya, N. (1987). Thailand's Reproductive Revolution:  
Rapid Fertility Decline in a Third-world Setting. Madision: University of Wisconsin  
Press.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Massassusette, Harvard Business School Press.



- Kreitner, Robert. (1998). *Management*. 7<sup>th</sup> ed. Houghton: Mifflin.
- Kristen Kereluik, Punya Mishra, Chris Fahnoe, Luara Terry. (2013). What Knowledge Is of Most Worth: Teacher Knowledge for 21st Century Learning. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*. 29(4), 130-131.
- Krueger, R. A. (1994). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lancaster, Jeanette. (1999). *Nursing issue in leading and managing change*. St. Louis : Mosby.
- Lashway, M. (2002). Blended learning and sense of community: a comparative analysis with traditional and fully online graduate course. Retrieved August 5, 2009 from <http://www.irrodl.org/content/v5.2/rovai-jordan.html>.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., and Wilk, P. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5) (2001), 260-272.
- Lawson, H. (2003). Pursuing and securing collaboration to improve results. In M. Brabeck and M. Walsh (Eds.), *Meeting at the hyphen: Schools-Universities communities-professions in collaboration for student achievement and well being* (pp. 45-73). The 102nd Yearbook of the National Society for the Study of Education Yearbook. Chicago: University of Chicago Press.
- Leavitt, H. J. (1964). *Managerial Psychology*. Chicago: the University of Chicago Press.
- Lefrancois, G.R. (2000). *Psychology for teaching*. 10<sup>th</sup> ed. Australia: Wadsworth.
- Lewin, Kurt. (1951). "Field. Theory and Learning" Ind. Cartwright Field theory in Social Science: Selected Theoretical. New York: Harper and Row.
- Liwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate* Boston: Division of Research Harvard Business School.
- Lewis, P.S., Googman, S.H., & Fandt, P.M. (2004). *Management: Challenges for tomorrow's Leader*. 4<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western.
- Licata, J.w.et.al "Principal Vision, Teachers Sense of Autonomen. (1990). *Journal of Educational Research*. 84(2): (November-December,: 93 - 98.
- Likert, Rensis. (1967). "The Method of Constructing and Attitude Scale". In Reading in Fishbein, M (Ed.), *Attitude Theory and Measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.

- Locke, E. A. et al. (1991). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. New York: Lexington Books.
- Lucas, J. R. (1998). *Balance of Power*. NY: AMACOM.
- Madaus, G.F., Scriven, M.S., & Stufflebeam, D.L. (1983). *Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation*. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2000). *Leadership Role and Management Functions in Nursing: Theory & Application*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McFarland. (1979). *Management: Foundation & Practices*. 5<sup>th</sup> ed. New York : Macmillan Publishing.
- Martin, E. (1999). *Changing Academic Work: Developing the Learning University*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University. McCroskey, J.C.; & Richmond. V.P. (1996). *Fundamentals of human communication: An interpersonal perspective*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- McLean, J. E. . (1997). Teachers empowerment through action research: Kappa Delta Pirecord. Vol. 34 (Fall), pp. 34 – 38 bin/epwsatch. (August 4, 1999).
- McShance, S.L., & Glinow, M.A.V. (2000). *Organizational behavior*. Boston: McGraw Hill.
- Mescon. M.K. Albert. M. Khedori. F. (1985). *Management*. New York: Harper & Row.
- Mondy, R. W. & Noe, R. W. (1996). *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaus, S.R. (2002). *Human Resource Management*. UK: Pearson Education Limited.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus group and qualitative research*. CA: Sage.
- Munro, B. H. (2001). *Statistical Methods for Health Care Research*. 6<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Lippincott.
- Nadler. (1980). *Corporate Human Resource Development*. New York: Van. Nostrand Reinhold.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh. A. R. (1999). *Organizational behavior: The personorganization fit*. New Jersey: Prentice Hall.

- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw - Hill.
- Newman, William H. and Summer, Charles E. (1964). *The Process of Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka, Takeuchi. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- North Dakota Lead Center. (2001). *Instructional Leadership*. Retrieved December.
- Owens, R.G. (1999). *Organization behavior in education*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Phillips, Nicola. Innovative. (1997). *Management: A Pragmatic Guide to New Techningues*. London, Pitman Publishing.
- Pierce, J.L., Gardner, D. G., & Dunham, R.B. (2002). *Management and Organization Behavior: an Intregrated Perspective*. Austria: Southem-westem, Thompson Learning.
- Raj, Madhu. (1996). *Encychopadic of Psychology and Education*. Volumn 3 (M-Z). NewDelhi: ANMOL Publications PVT.
- Reed, D.E. (1987). *Organizational Characteristic's Principal Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction: An Investigation of the Effects on Student Achievement*. Dissertation Abstracts International, 48(06).
- Reeder, W.W. (1963). *Some Aspects of the Informal Social Participation of Farm Families*. New Reed, B. H. and Association. 1989. *Parnerships for Community Development: Resources for practitioners and trainers*. Amherst, MA: COCD Publications.
- Rebore, Ronald, W. (2001). *Human Resources Administration in Education*. 6<sup>th</sup> ed. Massachusetts: A Pearson Education.
- Robbins H., & Finley, M. (1998). *Why Team Don't Work*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Orient Business.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (1999). *Management*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Rogers, E. M. and Shoemaker, F. F. (1976). *Communication of innovations: A cross – cultural approach*. New York: The Free Press.
- Ross, Murry G. and Chales E. Hendry. (1958). *Reading in Social Psychology*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Hendry Holt.

- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Management: Skill and application*. 9<sup>th</sup> ed. North America: McGraw-Hill.
- Salmi Jamil and Hauptman Arthur M. (2006). *Innovations in Tertiary Education Financing : A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms*. World Bank, Washington, D.C.
- Sandiego State University's College of Education. (2003). *Collaboration Rubric*. Retrieved August 10, 2003, from <http://edweb.sdsu.edu/triton/tidepoolunit/Rubics/collrubic.html>.
- Saunders, W. M., Goldenberg, C. N., & Gallimore, R. (2009). Increasing Achievement by Focusing Grade Level Teams on Improving Classroom Learning: A Prospective, Quasiexperimental Study of Title I Schools. *American Educational Research Journal*, 46(4), 1006-1033.
- Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. U.S.A.: Fairford, GLO, United Kingdom.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management*. New York: John Wiley.
- Schramm, Wilbur, Channels & Audiences. (1973). *Hand Book of Communication*. Chicago: Ran McNally College Publishing.
- Scott, C.D., & Jaffe, D.T. (1991). *Empowerment: Building a committed workforce*. California: Kogan Page.
- Sears, Jesse (1950). *The Nature of the Administrative Process*. New York: McGraw-Hill.
- Sergio Vanni, Thomas J. and others. (1980). *Education Governance and Administration*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Sheive, L.T. and Schoenheit, M.B. (1987). "Vision and the Work Life of Educational Leaders," *Leadership : Examining the Elusive*. Yearbook of the Association For Supervision and Curriculum Development.
- Sherman, Arthur W., Jr, and deorage W. Bohlamder. (1992). *Managing human resources*. 9<sup>th</sup> ed. Ohio: South – Wester.
- Sigurdardottir, A. K. (2010). Professional Learning Community in Relation to School Effectiveness. *Scandanavian Journal of Educaitional Research*, 54(5), 395-412.
- Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Skinner, B.F. (1972). *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Alfred A. Knopf.

- Smith, Adam. (2005). *The Wealth of Nations*. Electronic Classics Series: The Pennsylvania State University.
- Smith, Edward W. and others. (1971). *The Education's Encyclopedia*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Smith, Edward W. (1980). *The Education's Encyclopedia*. New York: Prentice – Hall. Spears, L. C., & Lawrence, M. (200). *Focus on Leadership: Servant leadership for the Twenty-first century*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Smulyan, Lisa. (1998, Summer). The Collaboration Process in Action Research. *Education Research Quarterly*. 12(1), 1-7.
- Starkey, P. A. (1997). Networking for Development. IFRTD (The International Forum For Rural Transport and Development).
- Steiner, G. A. (1969). *Individual Behavior and Group Achievement*. New York: Oxford University Press.
- Steiner, Vera John, Weber, Robert J. and Minnis, Michael. (1998). “The Challenge of Studying Collaboration.” *American Educational Research Journal*.
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Stewart, D. W. and Shamdasani, P. N. (1990). *Focus Group: Theory and Practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Storer, J.E. (1996). Eocene-Oligocene faunas of the Cypress Hills Formation, Saskatchewan, p. 240-261. In Prothero, D.R. and Emry, R.J. (eds.), *The Terrestrial Eocene-Oligocene Transition in North America*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. 3rd ed. New Delhi: Prentice – Hill Private.
- Straus, David. (2002). *How to Make Collaboration Work*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Stufflebeam D.L. and Shinkfied A.J. (1990). *Systematic Evaluation*. Boston / Dordrecht/ Lancaster : Kluwer – Nighoff Publishing.
- Swansburg, R.C.& Swansburg, R.J. (2002). *Introduction Management and Leadership for Nurse Managers*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston : Jones and Bartlett Publishers.
- Sullivan, T. J. (1998). *Collaboration: A health care imperative*. New York: McGraw-Hill.

- Taba, H. (1962). *Curriculum Development Theory and Practice*. New York : Harcourt, Brace and World.
- Tabachnick B. G., Fidell L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, 4<sup>th</sup> ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon
- Tead, O. (1935). *The Art of Leadership*. New York: Mc Graw Hill.
- Tebbit, B.V. (1993). "Demystify Organization Empowerment." *Journal of Nursing Administration*, no.23.
- Thompson, Steven K. (1990). Adaptive Cluster Sampling. *The American Statistical Association*, 85(412), pp. 1,050 – 1,059.
- Thomas, K. W., & Velhouse, B. A. (1990). *Cognitive element of empowerment*. *Journal of Nursing Administration*, 23(1):18-23.
- Timm, Neil H. (1975). *Multivariate Analysis with Applications in Education and Psychology*. California: Wadsworth Publishing.
- Tony Bush. (2006). *Theories of Educational Management Version 1.1* : Sep 15
- Tosi, H.L., & Carrol, S.J. (1982). *Management*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.
- Tracy. (1990). *10 Steps to empowerment: A common-sense guide to managing people*. New York: Willeiam Marrow.
- United Nation Organization. (1981). *United Nation Department of Internation Economic and Social Affair. Popular Participation as a Strategy for Promoting Community Level Action and Nation Development.* (Report of The Meeting for The Adhoc Group of Expert.) New York: United Nation.
- Visscher, A. J., & Witziers, B. (2004). Subject Departments as Professional Communities? *British Educational Research Journal*, 30(6), 785-800.
- Vroom, V. H. (1964). *Management and Motivation*. London: Penguin Books.
- Wall, Robbery G. and Hugh Hawkins. (1964). *Management*. San Francisco : McGraw-Hill.
- Wayne, B. (1980). Perception of elementary school concerning there supervision. Dissertation Abstracts Internation. 45(12), 1293-A.
- Wayne K.Hoy, Cecil G. Miskel, (2005). *Educational Administration: theory, Research, and practice* 7<sup>th</sup> edition.
- Weightman, J. (1999). *Introducing organizational behavior*. [n.p.]: Longman.



- Werther, W. B. & Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Wilbur Schramm & Donald F. Roverts (eds). (1971). *The Process and Effect of Mass Communication*. Illinois, University of Illinois Press, pp. 3 - 26.
- William Erwin. (1976). *Participation Management: Concept Theory and Implementation*. Atlanta G. : Georgia State University.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood cliff, NJ.: Prentice-Hill.
- Wilson, B. (1993). *Systems: Concepts, Methodologies and Applications*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- White, V. W. (1980). *Teaching Written English*. Great Britain: George Allen and Unwin.
- Worthen, B. R. & Sanders, J. R. (1987). *Educational Evaluation: Alternative Approaches And Practical Guideline*. New York: Longman.
- World Bank. (2007). "World Development Indicators 2007", Washington DC.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Harper & Row.
- York-Barr, J., and Duke. (2004). *What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship*. Review of Educational search.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2<sup>th</sup>ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaremba, Alan J. (2003). *Organizational Communication: Foundations for Business & Management*. Ohio: Thomson.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

### รายนามผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. นายโกวิท หมิ่นทา             | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่สา                                       |
| 2. นางอุ๋นใจ กัญะมี             | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านแม่สา             |
| 3. นายสมคิด วงศ์สุนทร           | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเชียงดาว                                    |
| 4. นางสาวเปี่ยมมิ่ง             | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านเชียงดาว          |
| 5. นายจักรคำ หวันแดง            | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีจอมทอง                                       |
| 6. นางธีราพร ปินทยา             | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนศรีจอมทอง             |
| 7. นายปณณวิช เทพสุรินทร์        | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงพาน                                    |
| 8. นายจิระเกียรติ พรานเนื้อ     | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านเวียงพาน          |
| 9. นายเสริม ขรรค์ชัย            | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเที่ยงคบุรีราษฎร์                           |
| 10. นายวินัย เวียงนาค<br>ราษฎร์ | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านเที่ยงคบุรีราษฎร์ |
| 11. นายเกษม ศรีวิชัย            | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย                                    |
| 12. นางพัฒนา แก้วตัน            | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย          |
| 13. นายเกษม กันทาหอม            | ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา                                     |
| 14. นายทฐ ทศวงศ์                | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนไทยรัฐวิทยา           |
| 15. นายสมเกียรติ นันตาดี        | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่มอกวิทยา                                 |
| 16. นางสาวพรรณมณฑ ภิระ<br>วิทยา | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านแม่มอกวิทยา       |
| 17. นางสาวบุญญาภรณ์ สิ้นบุญ     | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคู้เส้า                                      |
| 18. นางไพจิตรศรี ศรีหาพุด       | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนวัดคู้เส้า            |
| 19. นายนิคม พรหมอนันต์          | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่ายาว                                    |
| 20. นางอารีรัตน์ ตี๋เตป็น       | รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านเหล่ายาว          |

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. นางวิภากรณ์ พุฒิมา  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้ากลุ่มงานวัดและประเมินผล  
 การจัดการศึกษา) ด้านการนิเทศการศึกษา
2. นายสมเกียรติ รัตนวิฑูรย์  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท (สถิติวิจัย)  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ (ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล  
 การจัดการศึกษา ด้านสถิติวิจัย)
3. นายคุณิต ยายใจ  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนราชานุบาล (ขนาดใหญ่) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
 (ขนาดใหญ่)
4. นายฉัตรชกฤต พุ่มเพ็ญ  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านฟ้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
 (ขนาดกลาง)
5. นายวีระพงษ์ หาญณรงค์  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านนาขาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ด้านการบริหารสถานศึกษา  
 (ขนาดเล็ก)

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ร่วมสนทนากลุ่ม

วันที่ 5 พฤษภาคม 2561

ณ ห้องประชุมศิริภัสสร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จังหวัดจันทบุรี

1. นายสุรสิทธิ์ สมยศ ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ

สถานที่ทำงาน อดีตข้าราชการ สังกัด สพป.น่าน เขต 1

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (พลศึกษา) ปริญญาโท (รัฐประศาสนศาสตร์)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ครู อาจารย์ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน
- ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนราชบุรณ จันทบุรี
- ผู้ตรวจการเลือกตั้งประจำจังหวัดจันทบุรี
- วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

2. นายถวิล เจด็จธา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านดอน (ศรีเสริมกสิกร) (สถานศึกษาขนาดใหญ่)

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (คณิตศาสตร์) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ครู อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ รองผู้อำนวยการ โรงเรียน
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดจันทบุรี
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3. นายสมบูรณ์ แสนอู่ม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านไชยสถาน อำเภอเขียงม่วน จังหวัดพะเยา

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (ประถมศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ครู อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- อาจารย์ใหญ่
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดพะเยา
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

4. นายฉัตรพล นันทะเสน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนชุมชนด้าตลาด อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย

วุฒิการศึกษาปริญญาตรี (ประถมศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดเชียงราย
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

5. นายสุภาพ หงส์สามสิบเจ็ด ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนกอรบววิทยาสรรค์ อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

วุฒิการศึกษาปริญญาตรี (บริหารการศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดลำปาง
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

6. นายวิทยา ะปัญญา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สถานที่ทำงาน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโองีลาภรณ์ อำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน

วุฒิการศึกษาปริญญาตรี (บริหารการศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดลำพูน
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

7. นายโอกาส อินตะแสน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดห้วยแก้ว อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่

วุฒิการศึกษาปริญญาตรี (การประถมศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

8. นายสง่า หมอนเชื่อน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านสวนเชื่อน (ราษฎร์บูรณวิทยา) อำเภอเมือง จังหวัดแพร่  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (บริหารการศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดแพร่
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

9. นายจรัส ปันทวัง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

สถานที่ทำงาน โรงเรียนสังวาลย์วิทย์ อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน  
 วุฒิการศึกษา ป.กศ.สูง (พลศึกษา) ปริญญาตรี (พลศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ตำแหน่ง อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- เลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ประธานเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน
- วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

10. นางเบญจมาศ มณเฑียร ตำแหน่ง ศิกษานิเทศก์

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (เศรษฐศาสตร์) ปริญญาตรีนิติศาสตร์ ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- ศิกษานิเทศก์
- หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
- ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

- ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ  
การศึกษา

- ศึกษาพิเศษที่รับผิดชอบเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดแพร่
- วิทยฐานะ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ

#### 11. นายไชยยศ คำสังวาลย์ ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (ประถมศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา
- ศึกษาพิเศษที่รับผิดชอบเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดน่าน
- วิทยฐานะ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ

#### 12. นายสุจินต์ สุคันธนปัญญา ตำแหน่ง ศึกษาพิเศษ

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (วิทยาศาสตร์) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ครู อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- ศึกษาพิเศษ (กำกับดูแลทุกกลุ่มงานในกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา)
- ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- เลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา
- ศึกษาพิเศษที่รับผิดชอบเครือข่ายสถานศึกษาจังหวัดพะเยา
- วิทยฐานะ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ

#### 13. นางธนัชพร ชัยมณี ตำแหน่ง ครู

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน (ขนาดเล็ก)

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (ประถมศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ครู อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการจังหวัดน่าน
- วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ

14. นางอมรรัตน์ จิตไชยชนาภักดิ์ ตำแหน่ง ครู

สถานที่ทำงาน โรงเรียนศรีเวียงสา อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน (ขนาดกลาง)

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (วิทยาศาสตร์) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ครู อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการจังหวัดน่าน
- วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ

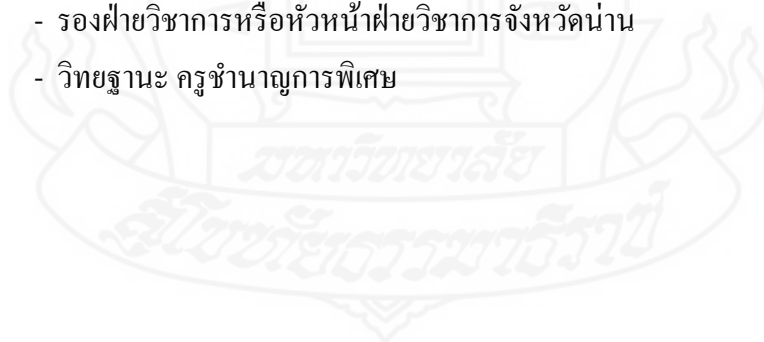
15. นางสุพัตรา ปิตรีรัตน์ ตำแหน่ง ครู

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านดอน (ศรีเสริมกสิกร) (ขนาดใหญ่)

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (ประถมศึกษาและวัดผลการศึกษา) ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- ครู อาจารย์ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียน/กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย
- ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการจังหวัดน่าน
- วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ



**ภาคผนวก ข**  
**แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม**



## แบบสัมภาษณ์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

.....

คำชี้แจง

1. วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา และ รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

วันที่สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ. 2559

ผู้สัมภาษณ์ ว่าที่ พันตรี สุรเดช รอดจินดา

สถานที่.....

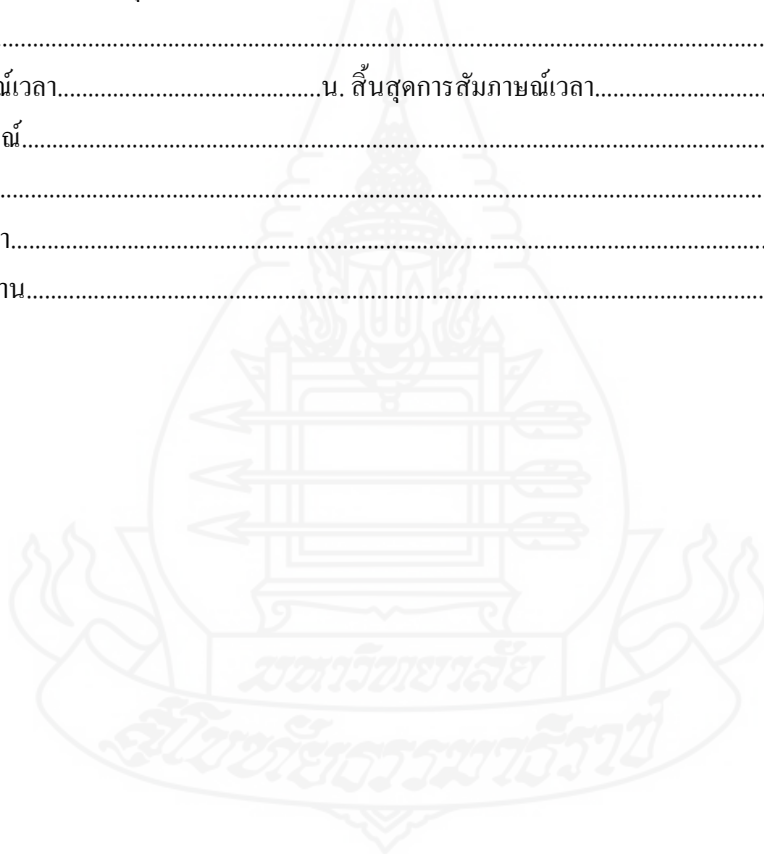
เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....

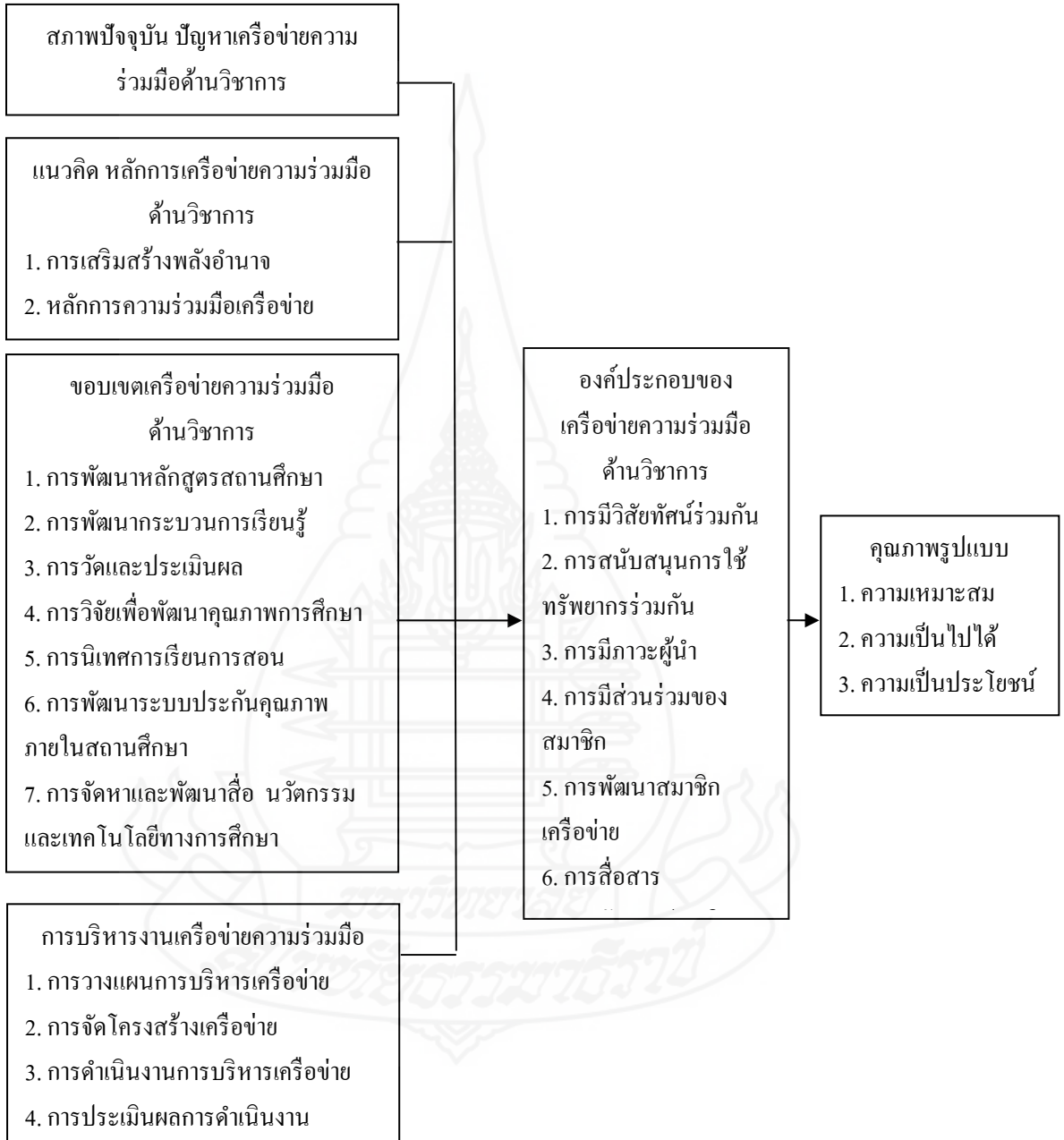
สถานที่ทำงาน.....





**ประเด็นสัมภาษณ์**

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อรูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน



**4. ขอบเขตการวิจัย**

เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วย

เหตุผลเพราะ.....

2. ท่านคิดว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ด้านต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นอย่างไร?

**2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา**

สภาพปัจจุบัน.....

ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

**2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้**

สภาพปัจจุบัน.....

ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

**2.3 การการวัดและประเมินผล**

สภาพปัจจุบัน.....

ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

**2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา**

สภาพปัจจุบัน.....

ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

**2.5 การนิเทศการเรียนการสอน**

สภาพปัจจุบัน.....

ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

**2.6 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**

สภาพปัจจุบัน.....

ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

**2.7 การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา**

สภาพปัจจุบัน.....

ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ปัญหา.....

3. ท่านคิดว่า การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ควรดำเนินการในด้านนี้อย่างไร จึงจะมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

3.1 ด้านการวางแผนการบริหารเครือข่าย

.....

3.2 ด้านการจัด โครงสร้างเครือข่าย

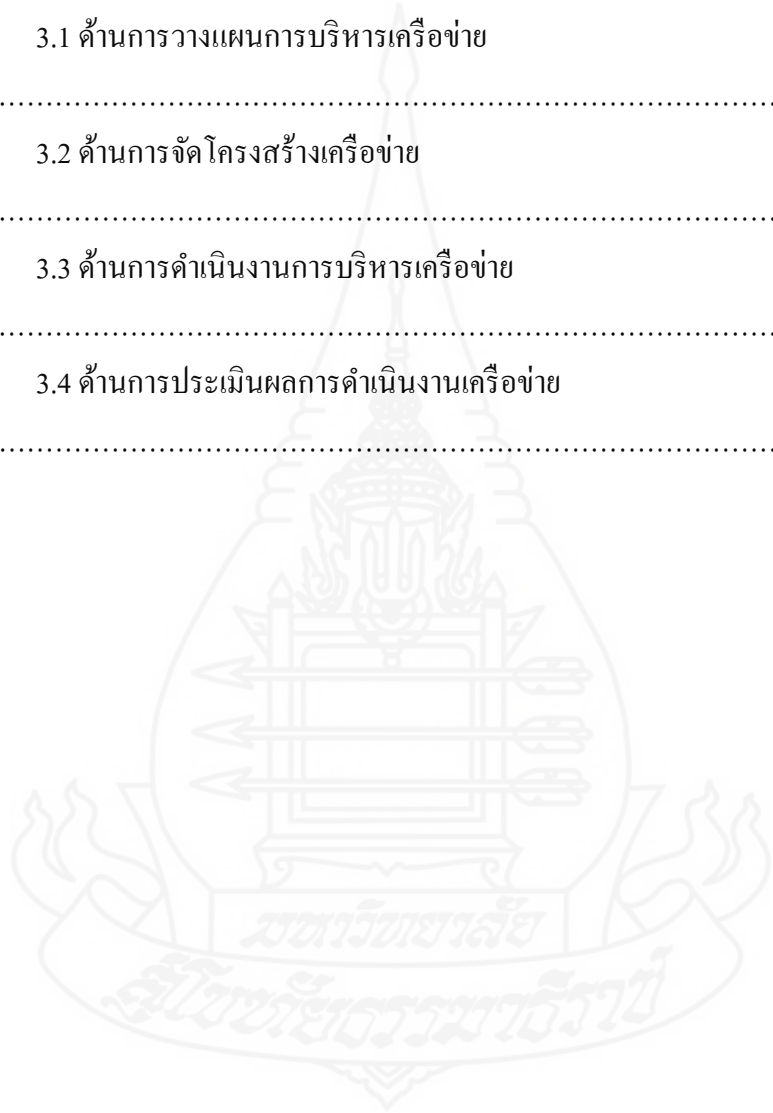
.....

3.3 ด้านการดำเนินงานการบริหารเครือข่าย

.....

3.4 ด้านการประเมินผลการดำเนินงานเครือข่าย

.....



## แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์ในการใช้แบบสอบถามชุดนี้ เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงในเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาของท่าน

2. โปรดตอบข้อคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยนี้ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

3. ข้อมูลที่ท่านตอบ จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและนำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น

4. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่าง  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ว่าที่ พันตรี สุรเดช รอดจินดา

นักศึกษาปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ สาขาศึกษาศาสตร์

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ตามสภาพความเป็นจริงในเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาของท่าน

1. ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

2. เพศ

- ชาย  
 หญิง

3. อายุ

- ไม่เกิน 30 ปี  
 เกิน 30 ปี - ไม่เกิน 40 ปี  
 เกิน 40 ปี - ไม่เกิน 50 ปี  
 เกิน 50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

- ระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ระดับปริญญาโท  
 ระดับปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

- ไม่เกิน 10 ปี  
 เกิน 10 ปี - ไม่เกิน 20 ปี  
 เกิน 20 ปี - ไม่เกิน 30 ปี  
 เกิน 30 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาที่ท่านสังกัดอยู่ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับเครือข่ายของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	สถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของสถานศึกษาในอนาคต					
2	สถานศึกษาร่วมกันวางแผนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น					
3	สถานศึกษาร่วมกันพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน					
4	สถานศึกษาร่วมกันจัดโครงสร้างเครือข่ายการวัดและประเมินผล ผู้เรียน					
5	สถานศึกษาร่วมกันวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
6	สถานศึกษาร่วมกันจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
7	สถานศึกษาร่วมกันสร้างระบบพัฒนาประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
8	สถานศึกษาร่วมกันจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา					
9	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					



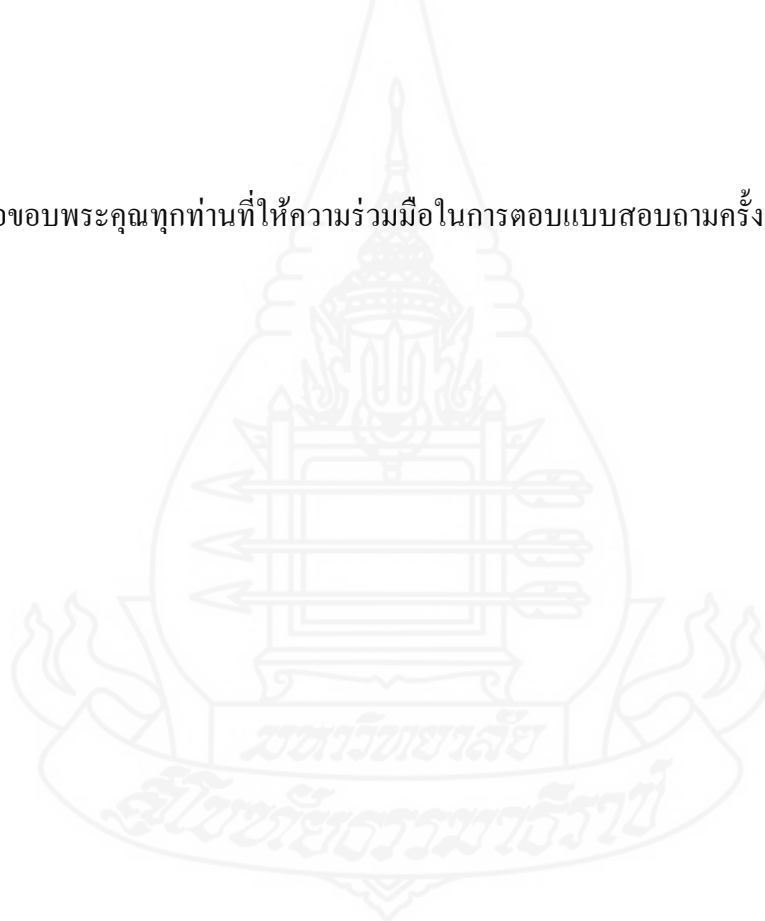
ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้					
11	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการวัดและประเมินผล					
12	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนผู้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
13	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนให้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน					
14	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการนิเทศการเรียนการสอน					
15	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
16	สถานศึกษาเป็นเครือข่ายสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา					
17	ผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน					
18	ผู้อำนวยการสถานศึกษาร่วมกันเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้					
19	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในด้านการวัดและประเมินผล					
20	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
21	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการนิเทศการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพและต่อเนื่องเป็นระบบ					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
23	ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการในการจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา					
24	ครูและบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
25	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากประสบการณ์จริง					
26	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวัดผลและประเมินผลเชิงประจักษ์					
27	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
28	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน					
29	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีเครือข่ายการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
30	ครูและบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ					
31	ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีการนำระบบสารสนเทศมาใช้					
32	สมาชิกเครือข่ายมีการปฏิบัติการร่วมกันในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
33	สมาชิกเครือข่ายได้รับอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
34	สมาชิกเครือข่ายมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน					
35	สมาชิกเครือข่ายมีการอบรมทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
36	สมาชิกเครือข่ายมีการอบรมการนิเทศการเรียนการสอน					
37	สมาชิกเครือข่ายมีการสัมมนาร่วมกันเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
38	สมาชิกเครือข่ายมีการร่วมกันจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี					
39	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องหลักสูตรสถานศึกษา โดยผ่านเครือข่าย					
40	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องกระบวนการเรียนรู้ โดยผ่านเครือข่าย					
41	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการวัดผลและ ประเมินผลโดยผ่านเครือข่าย					
42	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการพัฒนา คุณภาพการศึกษาโดยผ่านเครือข่าย					
43	สถานศึกษาร่วมมือกันสื่อสารเรื่องการนิเทศการเรียน การสอนโดยผ่านเครือข่าย					
44	สถานศึกษามีการสื่อสารเรื่องการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาโดยผ่านเครือข่าย					
45	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างเครื่องมือในการวัดและ ประเมินผล					
46	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างเครื่องมือวัดความสามารถ นักเรียนด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย					
47	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
48	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน					
49	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน					
50	สมาชิกเครือข่ายร่วมกันสร้างแบบประเมินคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 182

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ (ดังรายชื่อที่แนบ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการคุษฎีนิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย ว่าที่ พันตรี สุรเดช รอดจินดา นักศึกษาระดับคุษฎี แขนงวิชา บริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบนตามโครงการคุษฎีนิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำคุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์คุษฎีนิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้าน. ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-504-8503

เบอร์นักศึกษา 0910689768





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/349

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 5 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา (ดังรายชื่อที่แนบ)

ด้วย ว่าที่ พันตรี สุรเดช รอดจินดา นักศึกษาระดับคุณวุฒิปันจิติ วิชาเอก บริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อยู่ระหว่างดำเนินการทำคุณ  
นิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจาก  
ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ รวม 2 ท่าน

ทั้งนี้ ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลอง  
เครื่องมือวิจัยตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณา  
จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-504-8503

เบอร์นักศึกษา 0910689768



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/350

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 5 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา (รายชื่อที่แนบ)

ด้วย ว่าที่ พันตรี สุรเดช รอดจินดา นักศึกษาหลักสูตรดุขุฎิบัณฑิต วิชาเอก บริหาร  
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อยู่ระหว่างดำเนินการทำดุขุฎิ  
นิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
และรองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตาม วัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับ  
ความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวิวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-504-8503

เบอร์นักศึกษา 0910689768



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/124

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

18 เมษายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของนักศึกษาระดับปริญญาเอก  
เรียน รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ (ดังรายละเอียดที่แนบ)

ด้วย ว่าที่ พันตรี สุรเดช รอดจินดา นักศึกษาระดับคุุญ์บัณฑิต วิชาเอก บริหาร  
การศึกษาศาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับการอนุมัติให้ทำคุุญ์นิพนธ์  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ตลอดจนเพื่อให้ได้ข้อมูลและประเด็น  
ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาทางการศึกษาไทย

ในการนี้ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ  
ในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุุญ์วุฒิเพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)  
วันเสาร์ที่ 5 พฤษภาคม 2561 เวลา 9.00 – 12.00 น. ณ ห้องประชุมศิริภัสสร สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

โดยมีประเด็นพิจารณาด้านองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ  
ระหว่างสถานศึกษา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน  
การมีภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย การสื่อสาร และการวัดและ  
ประเมินผล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดเข้าร่วมการสนทนากลุ่มฯ ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวด้วย  
จะขอบคุุญ์ยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-504-8503

**ภาคผนวก ง**

รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัยและเก็บข้อมูลการวิจัย



## รายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่	สถานศึกษาขนาดใหญ่	สถานศึกษาขนาดกลาง	สถานศึกษาขนาดเล็ก
1	โรงเรียนศรีเวียงสาวิทยาคาร	โรงเรียนบ้านจิ่งงามมงคล	โรงเรียนบ้านน้ำเกี๊ยน
2	โรงเรียนบ้านบ่อหอย	โรงเรียนบ้านน้ำมวบ	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 45
3	โรงเรียนบ้านสองแคว	โรงเรียนชุมชนบ้านใหม่	โรงเรียนทุ่งศรีทอง
4	โรงเรียนบ้านปางเป็ย	โรงเรียนชุมชนบ้านนาทะนุง	โรงเรียนบ้านไชยสถาน
5	โรงเรียนประภิตเวชศักดิ์	โรงเรียนบ้านคูพงษ์	โรงเรียนบ้านนวราษฎร์
6	โรงเรียนบ้านนาราบ (จุดเกษตรศึกษาคาร)	โรงเรียนบ้านน้ำครกใหม่	โรงเรียนบ้านนาเหลือง ไชยราม
7	โรงเรียนบ้านน้ำโค้ง	โรงเรียนบ้านเป่า	โรงเรียนบ้านป่าแคด
8	โรงเรียนบ้านดอน(ศรีเสริม กสิกร)	โรงเรียนชุมชนบ้านอ้อย	โรงเรียนบ้านปงสนุก
9	โรงเรียนบ้านน้ำตวง	โรงเรียนบ้านนา	โรงเรียนบ้านพะเยา
10	โรงเรียนบ้านปรางค์	โรงเรียนจอมจันทร์วิทยาคาร	โรงเรียนบ้านเรือง



### รายชื่อสถานศึกษาภาคเหนือตอนบนที่เก็บข้อมูลการวิจัย

แม่ฮ่องสอนเขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 15

#### ท่านขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสบป่อง อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58000 (ผอ. 1 และครู 5  
โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหุ่งกอมู อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกีดสามสิบ อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58150

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมือง (ป่าปู้มิตรภาพที่ 29) อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58000

ผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้าปางตองใน โครงการตามพระราชดำริ อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน  
58000

#### ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองแปง อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58130 (ผอ. 1 และครู 7  
โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางตอง อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58140

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านแม่ฮี้ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58130

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ปิง อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58130

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำสุ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58130

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงเหนือ อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58130

ผู้อำนวยการโรงเรียนสังวาลย์วิทย์ 3 อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58130

#### ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลปางมะผ้า อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58150 (ครู 3  
โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแม่ฮ่องสอน อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58000

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลปาย (เวียงใต้) อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58130

แม่ฮ่องสอนเขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 15 ท่าน

#### ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกองก่อย อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110 (ผอ. 1 และครู 5 โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนศิษย์เก่าพยาบาลศิริราชบ้านดง อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58120

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอุมโล๊ะเหนือ อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่เงา อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110



ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกะปวง อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสบเมย อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110 (ครู 6 โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาคอย อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่วิทยา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่โต อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58120

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยผึ้งใหม่ อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58120

ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนสองแคววิทยา อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110 (ครู 4 โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนทองสวัสดิ์วิทยาคาร อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจอมแจ้งมิตรภาพที่ 193 อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ผู้อำนวยการโรงเรียนสังวาลย์วิทยา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน 58110

ลำปาง เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาสัก อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง 52220 (ผอ. 1 และครู 5 โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยฮอน อำเภองาว จังหวัดลำปาง 52110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งขาก อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง 52190

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลวงเหนือวิจิตรานุกูล อำเภองาว จังหวัดลำปาง 52110

ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งฝางวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52000

ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปอห้อย อำเภองาว จังหวัดลำปาง 52110 (ผอ. 1 และครู 7 โรงเรียน)

ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่ฮ่างวิทยา อำเภองาว จังหวัดลำปาง 52110

ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 85 (บ้านห้วยหาค) อำเภองาว จังหวัดลำปาง 52110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอ้อน อำเภองาว จังหวัดลำปาง 52110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ตึบ อำเภองาว จังหวัดลำปาง 52110

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านสันกำแพง อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง 52190

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสด็จ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52000

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลลำปาง (เขลางค์รัตน์อนุสรณ์) อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52000 (ครู 4  
โรงเรียน)

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปงสนุก อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง 52000

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลแม่เมาะ (ชุมชน1) อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง 52180

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลห้างฉัตร อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง 52190

ลำปาง เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านท่าเวียง อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง 52160

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านบอม อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง 52150

ผู้อำนวยการ โรงเรียนนาขางวิทยา อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง 52170

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านท่าผา อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง 52130

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวังหินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง 52160

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีลังกาวิทยา อำเภอเสริมงาม จังหวัดลำปาง 52210

ผู้อำนวยการ โรงเรียนเสริมขววิทยา อำเภอเสริมงาม จังหวัดลำปาง 52210

ผู้อำนวยการ โรงเรียนล้อมแรดวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง 52160

ผู้อำนวยการ โรงเรียนแสงลมวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง 52160

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลสบปราบ อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง 52170

ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านจัววิทยา อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง 52170

ผู้อำนวยการ โรงเรียนห้วยแก้ววิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง 52160

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลเกาะคา อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง 52130

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลเสริมงาม อำเภอเสริมงาม จังหวัดลำปาง 52210

ผู้อำนวยการ โรงเรียนแม่ถอดวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง 52160

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลเถิน อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง 52160

ลำปาง เขต 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 13 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปงถ้ำ อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง 52140

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านแป้น อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง 52120

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังใหม่ อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง 52140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอนแก้ว อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง 52140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าเหว อำเภอมืองปาน จังหวัดลำปาง 52240

ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนแจ้คอนวิทยา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง 52120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนไผ่งามวิทยา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง 52120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนผาซ้อวิทยา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง 52120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องเกาะวิทยา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง 52140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งฮั่ววิทยา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง 52140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวังแก้ววิทยา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง 52140

ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแจ้ห่ม อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง 52120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวังเหนือ อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง 52140

ลำพูน เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 15 ท่าน

ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนครเจดีย์ อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน 51120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันทราย อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน 51180  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจำบอน อำเภอมือง จังหวัดลำพูน 51000  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศรีบุญยืน อำเภอมือง จังหวัดลำพูน 51000  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศรีป่า อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน 51170

ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทาป่าสัก อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน 51140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดขี้เหล็ก อำเภอมือง จังหวัดลำพูน 51000  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเหมืองง่า อำเภอมือง จังหวัดลำพูน 51000  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านร่องเรือ อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน 51140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเกิด อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน 51120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าติง-ห้วยยาบ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน 51180  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไซ อำเภอบ้านธิ จังหวัดลำพูน 51180

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน 51000

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลเมืองลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน 51000

ผู้อำนวยการ โรงเรียนสามัคคีศรีวิชัย อำเภอทุ่งหัวช้าง จังหวัดลำพูน 51160

ลำพูน เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 14 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านป่าจี้ อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านทุ่งข้าวหาง อำเภอทุ่งหัวช้าง จังหวัดลำพูน 51160

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านต้นผึ้ง อำเภอเวียงหนองล่อง จังหวัดลำพูน 51120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปวง อำเภอทุ่งหัวช้าง จังหวัดลำพูน 51160

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนากลาง อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านก้อจัดสรร อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนาเลียง อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านแม่เทย อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านแม่ตืน อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปวงคำ อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านแม่ป๊อก อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยต้มชัยยะวงศาอุปถัมภ์ อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านม่วงสามปี อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลวังคิน อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน 51110

เชียงใหม่ เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบ้านน้อย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ 50130

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านร้องขี้เหล็ก อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ 50220

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหลวงเหนือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ 50220

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านบวกล้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ 50130

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดป่าสามขา อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่ 50130

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลบ้านท่าเมืองล่าง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชะจาว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดท่าเคื่อ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าข่อยใต้ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดร่องอ้อ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าหลุกสันทราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าไม้แดง อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ 50220

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธโสภณ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50200

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ 50130

ผู้อำนวยการโรงเรียนคำเที่ยงอนุสรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50300

เชียงใหม่ เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 18 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสันคะยอม อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50210

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยไร่ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 50150

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแม่กะ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 50150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปาง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทรายมูล อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ 50180

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำริน อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านต้นผึ้ง อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองกืด อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 50150

ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าจี้วังแดงวิทยา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 50150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันคะยอม อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพระนอน อำเภอแมริม จังหวัด เชียงใหม่ 50180

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งแยงใน อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโป่งแยงเฉลิมพระเกียรติ อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180

ผู้อำนวยการโรงเรียนเจ้าแม่หลวงอุปถัมภ์ 2 อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านริมใต้ อำเภอแม่อิง จังหวัดเชียงใหม่ 50180

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแจ่งกู๋เรือ อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่ 50190

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเจดีย์แม่ครัว อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290

ผู้อำนวยการโรงเรียนสันทรายหลวง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290

เชียงใหม่ เขต 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 17 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอนชัย อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ 50280

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าจ้าว อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ 50220

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางคำ อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ 50320

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านศรีคอนชัย อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านต้นสำน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50110

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางแดง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ 50170

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านรินหลวง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ 50170

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งหลุก อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50320

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางสัก อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50320

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยเฮี้ยน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50320

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่ามะแกง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ 50280

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งไฮ อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ 50280

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านอรุโณทัย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ 50170

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเปียงหลวง อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ 50350

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันต้นหม้อ อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ 50280

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านแม่ฮ่าง อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ 50280

เชียงใหม่ เขต 4 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนกัวแลน้อยประสิทธิ์วิทยา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ 50120

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดน้ำบ่อหลวง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ 50120



ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประชาเกษม อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท้าวบุญเรือง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันทราย อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีสว่าง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

#### ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งเสี้ยว อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ 50120

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำแพร่ อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าตาล อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทรายมูล อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนันทาราม อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ 50140

#### ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเวฬุวัน อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ 50140

ผู้อำนวยการโรงเรียนสันป่าตอง สุวรรณราษฎร์วิทยาคาร อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ 50120

ผู้อำนวยการโรงเรียนสันป่าสักวิทยา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ 50150

ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่วินสามัคคี อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ 50360

เชียงใหม่ เขต 5 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

#### ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฝึป่านเหนือ อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ 50310

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสบลาน อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ 50310

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาไคร้ อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ 50310

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งจำเริง อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ 50310

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยางแก้ว อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ 50310

#### ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาฟอน อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ลาย อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพุย อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาลเหนือ อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแควมะกอก อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบงต้น อำเภอดอยเต่า จังหวัดเชียงใหม่ 50260

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่ง อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50210

ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่โถวิทยาคม อำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านท่าข้าม อำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยน้ำขาว อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ 50160

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกองลอย อำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่ 50240

เชียงใหม่ เขต 6 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผานัง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ สาขาแม่แจ่ม อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งแก สาขาบ้านแม่แอบ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขุนแม่หยอด อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนปากกล้วยพัฒนา อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางเกี๊ยะ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ชา อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่หงานหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัคคีสันม่วง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแจ่มหลวง อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 79(บ้านหนองอาบช้าง) อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ 50160

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสบเตี๊ยะ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ 50160

ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางอู่ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่นาจร อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ 50270

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขุนแปะ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ 50240

เชียงใหม่ เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงเดิม อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย 57210

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจ่อเจริญ อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย 57210

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าซาง อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย 57210

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางคึก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัวแดง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหัวฝาย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจะคือ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยแม่เดิม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่อนุวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเมืองชุม อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย 57210

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งยั้งหัวฝายวิทยา อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย 57210

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอน อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย 57210

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชียงรายจรูญราษฎร์) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย (สันทรายราษฎร์ศุภานุเคราะห์) อำเภอเมือง จังหวัด  
เชียงราย 57000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคู (สหราษฎร์พัฒนาการ) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000

เชียงราย เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนเจริญเมืองวิทยา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย 57120

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านสันมะค่า อำเภอป่าแดด จังหวัดเชียงราย 57190

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยหมอเต่า อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57180

ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงแก้ววิทยา อำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย 57210

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผาแดงหลวง อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57180

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแม่ชะจาน อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย 57260

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยน้ำเย็น อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57180

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยมะฆาง อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57180  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งเทวี อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย 57260  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฮ่างตำ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย 57260  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนโป่งกลางน้ำประชาสรรค์ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย 57260  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเจดีย์หลวงพิทยา อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57260

#### ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนพานพสกสวัสดี อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย 57120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านสันจำปา อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57180  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอยช้าง อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57180  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงผาวิทยา อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย 57180  
 เชียงราย เขต 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

#### ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านศึกสงเคราะห์ ๒ อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย 57110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าข้าวเปลือก อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย 57110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอยจัน อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย 57150  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันธาตุ อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย 57150  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเวียงห้าวิทยา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย 57120

#### ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านธารทอง อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย 57150  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนคอยแสนใจ (ตชค.อนุสรณ์) อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 57110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยอื่น อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 57110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไพรไตรมิตร อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 57110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันถนนวน อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย 57130  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจะตี อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 57240  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำจ้ำ อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย 57130

#### ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย 57110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านป่าคาแม่เงิน อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย 57150  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยมะหินฝน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย 57110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่แอบวิทยาคม อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย 57150

เชียงราย เขต 4 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 17 ท่าน  
ขนาดเล็ก

- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองบัวคำ อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย 57290
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเวียงหวาย อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย 57290
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านผาแล อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย 57310
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลยางฮอม อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย 57043
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านด้ายล้อม อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย 57043
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านต้าหลวง (ต้าประชานุกุล) อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย 57430
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลขุนตาล (ป่าตาลเจดีย์) อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย 57340

ขนาดกลาง

- ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลทุ่งทรายพัฒนา อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย 57140
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเวียงหมอก อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย 57140
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนเพียงหลวง 16 อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย 56110
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านสบเป่า อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย 57290
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านไม้ยามิตรภาพที่ 168 อำเภอพญาเม็งราย จังหวัดเชียงราย 57290
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านทรายทอง อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย 57120
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบ้านพระนคร (แก้วสุวรรณประสิทธิ์) อำเภอขุนตาล จังหวัดเชียงราย 57340

ขนาดใหญ่

- ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลเชียงของ อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย 57140
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนเวียงเทิง (เทิงทำนุประชา) อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย 57160
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนขุนววกพิทยา อำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย 57310

พะเยา เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

ขนาดเล็ก

- ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา 56130
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านห้วยลาน อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา 56120
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนบ้านแม่สุก อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา 56130
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสาาง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000
- ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000

## ขนาดกลาง

- ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านต้อม อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจำไก่ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา 56120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 46 (ดอกคำใต้) อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา 56120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถ้ำประชานุเคราะห์ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา 56120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคำ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา 56120  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไร่ฮ้อย อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา 56130  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงอินตา อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา 56130

## ขนาดใหญ่

- ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านธาตุจิงแกง อำเภอจุน จังหวัดพะเยา 56150  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงคำ (วัดพระธาตุสบแวน) อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา 56110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแวนโค้ง อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา 56110  
 พะเยา เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 16 ท่าน

## ขนาดเล็ก

- ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคอนมูล อำเภอจุน จังหวัดพะเยา 56150  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านร่องแมด อำเภอจุน จังหวัดพะเยา 56150  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแวน อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา 56110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านคอนไชย อำเภอปง จังหวัดพะเยา 56140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่าฝายแก้ว อำเภอปง จังหวัดพะเยา 56140

## ขนาดกลาง

- ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปงใหม่ อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา 56110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสวก อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา 56110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปง อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา 56110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหนองเตา อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา 56110  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านผาตั้ง อำเภอปง จังหวัดพะเยา 56140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านบอน อำเภอปง จังหวัดพะเยา 56140  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคู้ อำเภอปง จังหวัดพะเยา 56140



## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลจุน อำเภอจุน จังหวัดพะเยา 56150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านร่องสำน อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา 56110

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหลวง อำเภอเชียงม่วน จังหวัดพะเยา 56160

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลกุซาง (บ้านคอนตัน) อำเภอกุซาง จังหวัดพะเยา 56110

แพร่ เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 15 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถิ่น (ถิ่นวิทยาคาร) อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 54000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังช้าง (ธีรราษฎร์รังสฤษดิ์) อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 54000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่หล่าย (ประชานุสรณ์) อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 54000

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านร้องเข็ม (ร้องเข็มวิทยาคาร) อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่ 54140

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลอง (พองจันทร์ราษฎร์อุปถัมภ์) อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ยางเปี้ยว (แก้วพิสนท์ประชานุกุล) อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่ 54140

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเตาปูน (พิไชยาประชานุกุล) อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแดง (รัฐราษฎร์รังสรรค์) อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120

ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 31 อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคุ้ม (ประสารราษฎร์วิทยา) อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120

ชุมชนบ้านกลาง (สนิทธิวิทยาคาร) อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแพร่ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 54000

ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนวัดเมธังกราวาส(เทศรัฐราษฎร์นุกุล) อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ 54000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านร้องกวาง (จันทิมาคม) อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่ 54140

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทพสุนทรินทร์ อำเภอสอง จังหวัดแพร่ 54120

แพร่ เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 15 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าคาป่าม่วง อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ 54160

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังบ่อ อำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่ 54160

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแหล่ง(ครูประชาสามัคคี) อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางหัวหาด(หัวหาดราษฎร์บำรุง) อำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่ 54130

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาปลากั้ง อำเภอวังชัน จังหวัดแพร่ 54160

ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำริน (คุรุราษฎร์รังสรรค์) อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนปากจอกวิทยา อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังเลียง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่รัง อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปากกาง (ประชาราชราษฎร์รังสฤษดิ์) อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่า (รัฐราษฎร์บำรุง) อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวดง อำเภอสองเม่น จังหวัดแพร่ 54130

ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลจตุตถรัตนาคาร อำเภอลอง จังหวัดแพร่ 54150

ผู้อำนวยการโรงเรียนเด่นไชยประชานุกูล อำเภอเด่นชัย จังหวัดแพร่ 54110

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่ (สมบัติทวีประชาสรรค์) อำเภอวังชัน จังหวัดแพร่ 54160

น่าน เขต 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 17 ท่าน

ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชาวหลวง อำเภอเมือง จังหวัดน่าน 55000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเป้า อำเภอบ้านหลวง จังหวัดน่าน 55190

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าสัก อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน 55170

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตอง อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน 55170

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองห่ามิตรภาพที่ 125 อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน 55150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหลักมื่นพรวน อำเภอสา จังหวัดน่าน 55110

ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยละเป้า อำเภอเมือง จังหวัดน่าน 55000

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำโค้ง อำเภอเมือง จังหวัดน่าน 55000

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านนาคา อำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน 55170

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังยาว อำเภอบ้านหลวง จังหวัดน่าน 55190

ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านหลวง อำเภอบ้านหลวง จังหวัดน่าน 55190

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนา อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน 55150

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเปา อำเภอนาน้อย จังหวัดน่าน 55150

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสบเป็ด อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคอยตี๋ อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140

ผู้อำนวยการ โรงเรียนมณีพุกภัย อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน 55130

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านท่าวังผา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140

น่าน เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 ท่าน รองฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 18 ท่าน

## ขนาดเล็ก

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านแห่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสบขุ่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140

ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนไตรคามราษฎร์บำรุง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านถ่อน อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน 55140

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคอนมูล (ศิลาเพชร) อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนพนาสวรรค์ อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปางยาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

## ขนาดกลาง

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านทุ่งกวาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปงสนุก อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านนางสี อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านร้อง อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนสหราษฎร์บำรุง อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนภูคาวิทยาคม อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนศิลาเพชร อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

## ขนาดใหญ่

ผู้อำนวยการ โรงเรียนป่ากลาง (มิตรภาพที่ 166) อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวรรณคร อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชนศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านसान (คุรุราษฎร์รังสรรค์) อำเภอปัว จังหวัดน่าน 55120

ภาคผนวก จ  
ตารางวิเคราะห์ข้อมูล



สรุปผลการวิเคราะห์แบบประเมินความตรงของเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย  
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
27	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1

สรุปผลการวิเคราะห์แบบประเมินความตรงของเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนบน ของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC
33	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	1	1
41	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1	1	1
47	1	1	1	1	1	1
48	1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	1	1	1
50	1	1	1	1	1	1



- คนที่ 1. นางวิภาภรณ์ พุฒิมา ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ด้านการนิเทศการศึกษา
- คนที่ 2. นายสมเกียรติ รัตนวิฑูรย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ  
ด้านสถิติวิจัย
- คนที่ 3. นายดุสิต ยาใจ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
ด้านการบริหารสถานศึกษา (ขนาดใหญ่)
- คนที่ 4. นายฉัตรกฤต พุ่มเพ็ญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
ด้านการบริหารสถานศึกษา (ขนาดกลาง)
- คนที่ 5. นายวีระพงษ์ หาญณรงค์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
ด้านการบริหารสถานศึกษา (ขนาดเล็ก)



ภาคผนวก จ

ตารางการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ



## Statistics

## ตำแหน่ง

N	Valid	321
	Missing	0

## Frequencies

## ตำแหน่ง

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ผู้อำนวยการ	35	10.9	10.9	10.9
รองผอ,ท.วก	286	89.1	89.1	100.0
Total	321	100.0	100.0	

## เพศ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ชาย	113	35.2	35.2	35.2
หญิง	208	64.8	64.8	100.0
Total	321	100.0	100.0	

## อายุ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ไม่เกิน30 ปี	6	1.9	1.9	1.9
31-40ปี	78	24.3	24.3	26.2
41-50ปี	79	24.6	24.6	50.8
51ปีขึ้นไป	158	49.2	49.2	100.0
Total	321	100.0	100.0	

## วุฒิการศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ปริญญาตรี	84	26.2	26.2	26.2
ปริญญาโท	230	71.7	71.7	97.8
ปริญญาเอก	7	2.2	2.2	100.0
Total	321	100.0	100.0	

## ประสบการณ์

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ไม่เกิน10ปี	48	15.0	15.0	15.0
11-20ปี	104	32.4	32.4	47.4
21-30ปี	73	22.7	22.7	70.1
31ปีขึ้นไป	96	29.9	29.9	100.0
Total	321	100.0	100.0	

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Vi1	321	4.42	.653
Vi2	321	4.33	.605
Vi3	321	4.31	.650
Vi4	321	4.16	.708
Vi5	321	3.71	.851
Vi6	321	4.16	.709
Vi7	321	4.37	.682
Vi8	321	4.17	.734
Valid N (listwise)	321		



**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Re1	321	4.12	.715
Re2	321	4.15	.649
Re3	321	4.08	.709
Re4	321	3.74	.879
Re5	321	3.80	.834
Re6	321	3.97	.713
Re7	321	4.07	.710
Re8	321	4.01	.729
Valid N (listwise)	321		

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Le1	321	4.36	.643
Le2	321	4.37	.635
Le3	321	4.27	.706
Le4	321	4.12	.775
Le5	321	4.25	.717
Le6	321	4.37	.669
Le7	321	4.36	.674
Valid N (listwise)	321		



**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Pa1	321	4.28	.640
Pa2	321	4.40	.610
Pa3	321	4.31	.650
Pa4	321	3.84	.779
Pa5	321	4.06	.716
Pa6	321	4.17	.684
Pa7	321	4.16	.656
Pa8	321	4.24	.653
Valid N (listwise)	321		

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
De1	321	3.93	.695
De2	321	3.95	.731
De3	321	3.84	.721
De4	321	3.70	.744
De5	321	3.78	.727
De6	321	3.90	.711
De7	321	3.87	.681
Valid N (listwise)	321		

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Co1	321	3.77	.820
Co2	321	3.83	.791
Co3	321	3.72	.797
Co4	321	3.53	.818
Co5	321	3.65	.812
Co6	321	3.73	.758
Valid N (listwise)	321		

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Mea1	321	3.85	.685
Mea2	321	3.88	.708
Mea3	321	3.85	.791
Mea4	321	3.87	.777
Mea5	321	3.86	.754
Mea6	321	3.90	.783
Valid N (listwise)	321		

**Descriptives****Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Total_V1	321	4.20	.531
Total_Re	321	3.99	.616
Total_Le	321	4.30	.603
Total_Pa	321	4.18	.534
Total_De	321	3.85	.628
Total_Co	321	3.70	.729
Total_Mea	321	3.87	.697
Valid N (listwise)	321		







	Mea1	Mea2	Mea3	Mea4	Mea5	Mea6	Total_V1	Total_Re	Total_Le	Total_Pa	Total_De	Total_Co	Total_Mea
Total_Mea Pearson													
Correlation	.876**	.919**	.947**	.959**	.941**	.928**	.411**	.536**	.377**	.529**	.689**	.513**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321	321

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





## การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ EFA

## Factor Analysis Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Vi1	4.43	.649	319
Vi2	4.33	.601	319
Vi3	4.32	.647	319
Vi4	4.16	.705	319
Vi5	3.71	.851	319
Vi6	4.16	.707	319
Vi7	4.37	.679	319
Vi8	4.16	.734	319
Re1	4.12	.713	319
Re2	4.15	.646	319
Re3	4.08	.706	319
Re4	3.74	.878	319
Re5	3.80	.833	319
Re6	3.97	.711	319
Re7	4.07	.708	319
Re8	4.01	.727	319
Le1	4.36	.644	319
Le2	4.37	.636	319
Le3	4.27	.707	319

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Le4	4.12	.776	319
Le5	4.25	.718	319
Le6	4.37	.670	319
Le7	4.35	.675	319
Pa1	4.28	.641	319
Pa2	4.40	.606	319
Pa3	4.32	.647	319
Pa4	3.84	.777	319
Pa5	4.06	.713	319
Pa6	4.17	.681	319
Pa7	4.16	.656	319
Pa8	4.24	.650	319
De1	3.93	.692	319
De2	3.95	.729	319
De3	3.84	.718	319
De4	3.70	.742	319
De5	3.78	.725	319
De6	3.90	.708	319
De7	3.87	.679	319
Co1	3.77	.818	319
Co2	3.82	.789	319
Co3	3.71	.795	319
Co4	3.53	.815	319
Co5	3.65	.810	319
Co6	3.72	.756	319

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Mea1	3.85	.682	319
Mea2	3.88	.705	319
Mea3	3.85	.789	319
Mea4	3.87	.775	319
Mea5	3.86	.752	319
Mea6	3.90	.781	319

**KMO and Bartlett's Test**

(ค่า MSA ในที่นี้ มากกว่า .7 ไคสแควร์ ค่า p)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.757E4
	df	1225
	Sig.	.000

## Communalities

ไม่มีค่าถามใด ที่ ค่า Extraction ต่ำกว่า .3 ไม่ต้องตัดข้อคำถามเพื่อวิเคราะห์ใหม่

	Initial	Extraction
Vi1	1.000	.686
Vi2	1.000	.677
Vi3	1.000	.639
Vi4	1.000	.649
Vi5	1.000	.669
Vi6	1.000	.661
Vi7	1.000	.642
Vi8	1.000	.535
Re1	1.000	.797
Re2	1.000	.812
Re3	1.000	.770
Re4	1.000	.773
Re5	1.000	.735
Re6	1.000	.730
Re7	1.000	.711
Re8	1.000	.715
Le1	1.000	.837
Le2	1.000	.827
Le3	1.000	.813
Le4	1.000	.809
Le5	1.000	.784
Le6	1.000	.786
Le7	1.000	.769

	Initial	Extraction
Pa1	1.000	.656
Pa2	1.000	.764
Pa3	1.000	.740
Pa4	1.000	.730
Pa5	1.000	.693
Pa6	1.000	.703
Pa7	1.000	.672
Pa8	1.000	.650
De1	1.000	.734
De2	1.000	.783
De3	1.000	.808
De4	1.000	.783
De5	1.000	.785
De6	1.000	.756
De7	1.000	.794
Co1	1.000	.781
Co2	1.000	.842
Co3	1.000	.861
Co4	1.000	.838
Co5	1.000	.874
Co6	1.000	.878
Mea1	1.000	.777
Mea2	1.000	.855
Mea3	1.000	.895
Mea4	1.000	.915
Mea5	1.000	.882
Mea6	1.000	.889

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

ค่า Eigenvalues มากกว่า 1 อยู่ 8 ค่าจึงจำแนกได้ 8 องค์ประกอบ

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.217	46.435	46.435	23.217	46.435	46.435	6.193	12.387	12.387
2	4.452	8.904	55.338	4.452	8.904	55.338	5.799	11.598	23.985
3	2.615	5.230	60.568	2.615	5.230	60.568	5.565	11.130	35.115
4	2.077	4.154	64.722	2.077	4.154	64.722	4.947	9.894	45.008
5	1.835	3.670	68.392	1.835	3.670	68.392	4.907	9.814	54.822
6	1.438	2.876	71.268	1.438	2.876	71.268	4.372	8.744	63.566
7	1.327	2.655	73.922	1.327	2.655	73.922	3.789	7.577	71.143
8	1.203	2.406	76.328	1.203	2.406	76.328	2.593	5.185	76.328
9	.874	1.749	78.077						
10	.790	1.581	79.657						

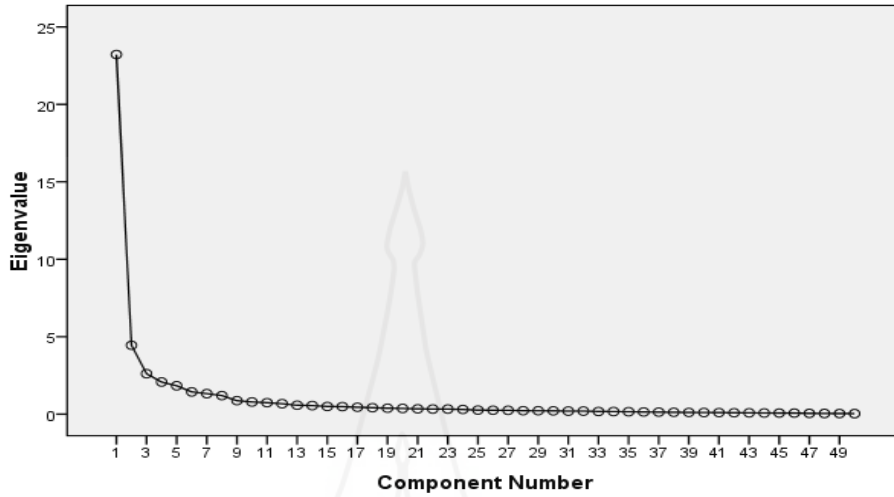


Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
11	.746	1.492	81.149						
12	.677	1.354	82.504						
13	.578	1.156	83.660						
14	.556	1.112	84.771						
15	.499	.999	85.770						
16	.490	.980	86.750						
17	.451	.901	87.651						
18	.418	.836	88.487						
19	.388	.776	89.263						
20	.372	.745	90.008						
21	.345	.689	90.697						
22	.334	.668	91.365						
23	.331	.661	92.026						
24	.308	.615	92.641						
25	.268	.535	93.176						
26	.257	.513	93.690						
27	.251	.503	94.193						
28	.229	.458	94.650						
29	.222	.445	95.095						
30	.215	.431	95.526						
31	.202	.404	95.930						
32	.201	.402	96.332						

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
33	.176	.353	96.684						
34	.168	.337	97.021						
35	.161	.322	97.344						
36	.142	.285	97.629						
37	.135	.270	97.899						
38	.126	.252	98.151						
39	.117	.234	98.385						
40	.108	.216	98.601						
41	.105	.210	98.811						
42	.093	.186	98.997						
43	.088	.176	99.173						
44	.078	.157	99.330						
45	.076	.151	99.481						
46	.072	.144	99.625						
47	.055	.109	99.734						
48	.047	.095	99.829						
49	.046	.092	99.921						
50	.040	.079	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Vi1	.599	.325	-.014	-.059	.290	.051	.112	.344
Vi2	.597	.296	-.046	-.109	.254	.211	-.013	.331
Vi3	.620	.343	-.105	-.153	.199	.137	.011	.212
Vi4	.684	.226	-.023	-.088	.250	.122	.212	.011
Vi5	.607	.286	.004	-.195	.310	.092	-.223	-.161
Vi6	.557	.277	.119	.032	.440	.201	-.134	.084
Vi7	.517	.346	-.068	-.084	.460	.135	.115	.010
Vi8	.555	.242	-.037	-.136	.329	-.021	.190	.062
Re1	.752	.055	.092	-.250	-.173	-.322	.151	.042
Re2	.677	.028	.102	-.267	-.133	-.373	.339	-.009
Re3	.738	.027	.064	-.304	-.141	-.231	.234	-.033
Re4	.678	.158	.136	-.387	.085	.040	-.149	-.298

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Re5	.723	.068	.087	-.360	.100	-.058	-.069	-.230
Re6	.765	-.098	-.009	-.318	-.026	.013	-.021	-.184
Re7	.759	-.048	.002	-.316	-.005	-.112	.118	-.082
Re8	.712	-.031	.116	-.336	.005	-.111	.183	-.186
Le1	.638	.439	-.097	.170	.037	-.359	-.143	.216
Le2	.675	.398	-.046	.239	-.090	-.335	-.131	.129
Le3	.709	.448	-.105	.204	-.074	-.162	-.156	.036
Le4	.711	.394	-.048	.132	-.103	-.040	-.259	-.222
Le5	.666	.435	-.114	.268	-.061	-.174	-.119	-.139
Le6	.653	.471	-.091	.280	-.066	-.126	-.143	-.097
Le7	.660	.435	-.031	.247	-.096	-.239	-.080	-.101
Pa1	.641	.216	-.051	.267	-.159	.197	.224	.101
Pa2	.641	.198	-.011	.300	-.208	.090	.413	.052
Pa3	.634	.165	.027	.254	-.225	.203	.385	-.071
Pa4	.694	.180	.019	.003	-.153	.292	-.109	-.308
Pa5	.761	.047	-.115	-.025	-.086	.274	-.015	-.123
Pa6	.743	.071	-.056	.049	-.259	.234	.023	-.133
Pa7	.719	.115	-.001	.016	-.184	.273	.044	-.179
Pa8	.634	.089	-.074	.100	-.264	.322	.209	.085
De1	.772	-.210	-.053	-.202	-.151	-.009	-.039	.162
De2	.703	-.235	-.052	-.243	-.294	-.045	-.083	.275
De3	.750	-.291	-.087	-.185	-.226	.048	-.104	.235
De4	.723	-.215	-.072	-.094	-.245	.167	-.329	.063
De5	.756	-.292	-.087	-.027	-.103	.154	-.259	.138

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
De6	.789	-.221	-.105	-.082	-.082	.003	-.142	.202
De7	.776	-.233	-.145	-.117	-.173	.054	-.151	.218
Co1	.655	-.177	.535	.160	.017	-.011	-.003	.094
Co2	.624	-.231	.592	.188	.074	-.001	.030	.085
Co3	.613	-.337	.564	.199	.106	-.002	.008	-.050
Co4	.697	-.239	.482	.179	.071	.061	-.148	-.028
Co5	.691	-.326	.477	.212	.106	-.057	-.059	-.004
Co6	.702	-.332	.488	.138	.116	-.075	-.005	.002
Mea1	.661	-.423	-.327	.128	.094	-.124	.003	-.113
Mea2	.669	-.434	-.348	.101	.240	-.121	.058	-.114
Mea3	.698	-.492	-.362	.107	.145	-.046	-.009	-.010
Mea4	.670	-.464	-.403	.181	.226	-.045	.035	-.039
Mea5	.661	-.506	-.322	.211	.174	-.042	.061	-.070
Mea6	.612	-.504	-.332	.276	.204	-.045	.124	-.128

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 8 components extracted.

ส่วนที่สำคัญ แต่ละองค์ประกอบ เลือกเอาค่าตามที่มีค่าไม่ต่ำกว่า .5 (วิยะดา ต้นวัฒนากุล, 2548)

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Vi1	.069	.273	.131	<b>.697</b>	.182	.176	.176	-.092
Vi2	.050	.210	.100	<b>.701</b>	.302	.070	.180	.035
Vi3	.069	.273	.021	<b>.644</b>	.260	.172	.190	.108
Vi4	.203	.192	.154	<b>.584</b>	.067	.287	.303	.165
Vi5	.113	.299	.132	<b>.537</b>	.119	.160	-.031	.469
Vi6	.086	.247	.291	<b>.671</b>	.066	-.050	.057	.219
Vi7	.150	.193	.054	<b>.711</b>	-.070	.139	.134	.177
Vi8	.170	.193	.093	<b>.585</b>	.004	.311	.130	.065
Re1	.138	.335	.237	.164	.311	<b>.676</b>	.160	.046
Re2	.158	.241	.213	.144	.159	<b>.775</b>	.194	-.023
Re3	.169	.222	.197	.191	.263	<b>.698</b>	.219	.112
Re4	.060	.199	.212	.341	.206	.428	.021	<b>.585</b>
Re5	.174	.200	.226	.331	.219	.496	.020	.459
Re6	.298	.122	.208	.227	.347	.472	.139	.411
Re7	.277	.154	.199	.272	.290	.578	.149	.238
Re8	.208	.104	.254	.239	.173	.631	.163	.291
Le1	.099	<b>.777</b>	.097	.360	.185	.196	.045	-.099
Le2	.102	<b>.798</b>	.163	.231	.191	.200	.147	-.042
Le3	.106	<b>.759</b>	.099	.298	.200	.139	.227	.123
Le4	.102	<b>.683</b>	.135	.209	.177	.122	.218	.421
Le5	.158	<b>.761</b>	.092	.215	.055	.132	.250	.207
Le6	.107	<b>.763</b>	.099	.243	.078	.082	.264	.200
Le7	.099	<b>.761</b>	.146	.189	.053	.202	.240	.146



	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Pa1	.150	.344	.164	.263	.179	.076	<b>.617</b>	.009
Pa2	.170	.341	.193	.185	.063	.215	<b>.701</b>	-.076
Pa3	.154	.259	.211	.154	.055	.195	<b>.730</b>	.078
Pa4	.120	.302	.186	.184	.231	.118	.411	<b>.565</b>
Pa5	.286	.220	.147	.278	.339	.156	.417	.389
Pa6	.209	.284	.175	.134	.341	.178	<b>.512</b>	.347
Pa7	.164	.243	.193	.195	.265	.181	.499	.397
Pa8	.143	.167	.120	.203	.331	.116	<b>.642</b>	.105
De1	.322	.142	.240	.185	<b>.583</b>	.370	.177	.106
De2	.235	.133	.199	.086	<b>.708</b>	.373	.151	.017
De3	.334	.102	.230	.126	<b>.702</b>	.289	.184	.078
De4	.287	.197	.240	.067	<b>.682</b>	.094	.161	.315
De5	.408	.156	.301	.159	<b>.638</b>	.070	.151	.208
De6	.398	.215	.260	.217	<b>.598</b>	.230	.138	.087
De7	.375	.186	.204	.174	<b>.674</b>	.223	.180	.103
Co1	.099	.158	<b>.783</b>	.147	.209	.182	.181	.038
Co2	.116	.098	<b>.848</b>	.148	.153	.163	.168	.017
Co3	.222	.051	<b>.860</b>	.075	.100	.155	.131	.110
Co4	.203	.165	<b>.793</b>	.138	.232	.086	.127	.209
Co5	.291	.150	<b>.826</b>	.102	.178	.156	.098	.093
Co6	.281	.107	<b>.818</b>	.127	.177	.236	.094	.084
Mea1	<b>.779</b>	.165	.166	.048	.238	.186	.100	.106
Mea2	<b>.842</b>	.111	.162	.158	.168	.204	.065	.094
Mea3	<b>.833</b>	.092	.176	.129	.331	.139	.101	.069

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Mea4	<b>.882</b>	.107	.152	.166	.227	.092	.116	.048
Mea5	<b>.858</b>	.082	.225	.093	.209	.103	.151	.051
Mea6	<b>.884</b>	.071	.215	.069	.101	.080	.181	.040

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method:  
Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

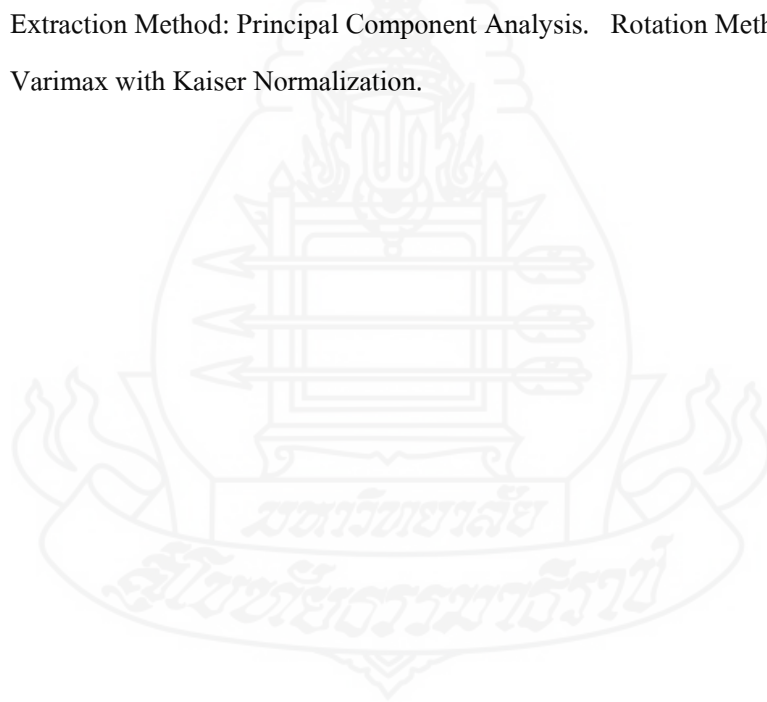


**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	.391	.390	.371	.361	.384	.353	.315	.237
2	-.579	.552	-.320	.401	-.244	.007	.166	.098
3	-.543	-.123	.808	-.043	-.140	.110	-.052	.034
4	.262	.420	.288	-.215	-.314	-.591	.317	-.278
5	.308	-.156	.137	.681	-.438	-.153	-.428	.002
6	-.125	-.470	-.021	.275	.191	-.509	.500	.376
7	.082	-.324	-.072	.093	-.430	.456	.578	-.384
8	-.177	-.035	.031	.335	.512	-.152	-.045	-.753

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method:

Varimax with Kaiser Normalization.



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ว่าที่พันตรี สุรเดช รอดจินดา
วัน เดือน ปีเกิด	13 ธันวาคม 2503
สถานที่เกิด	อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	ป.ศ.สูง (พลศึกษา) วิทยาลัยพลศึกษาเชียงใหม่ พ.ศ. 2523 กศ.บ. (พลศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก พ.ศ. 2525 ศษ.บ. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2528 ศษ.ม. (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2542 นบ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดน่าน 55000
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

