



**ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**
**THE CASUAL FACTORS INFLUENCING THE EFFECTIVENESS
OF SCHOOL UNDER PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE IN THE NORTHEAST REGION**

ทวีศักดิ์ ชันติยะ¹, บุญช่วย ศิริเกษ², และ พิมพอร สดเอี่ยม²

¹นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

²รองศาสตราจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 600 โรงเรียน จำนวน 1,800 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์แบบเพียร์สัน และใช้โปรแกรม LISREL 8.52 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SEM) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงได้แก่ ภาวะผู้นำครู ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ส่งผ่านปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านภาวะผู้นำครู และผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผ่านปัจจัยภาวะผู้นำครู และ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูที่ส่งผ่านปัจจัยภาวะผู้นำครู ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม เรียงลำดับได้ดังนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ภาวะผู้นำครู องค์การแห่งการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปร ที่นำมาศึกษา พบว่า ตัวแปรปัจจัยทุกตัว ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 72 ($R^2 = 0.720$)

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพของโรงเรียน

ABSTARCT

The purpose of this research were to 1) Study The causal relationship model of the factors which influenced over the effectiveness of school was fit to the empirical data which the final model. 2) study the factors affected direct, indirect and total effects on the effectiveness of school. The samples were the 1,800 from 600 school. The research instruments were questionnaire. Analysis to obtain frequency, percentage, mean, standard deviation, Skewness, Kurtosis, Pearson's product moment correlation coefficient, The earned



data were analyzed by SPSS for Windows. , and The confirmatory factor analysis (CFA) and Structural equation model influence factor. (SEM) Using LISREL 8.52 program

The research findings were summarized as follows : The causal relationship model of the factors which influenced over the effectiveness of school was fit to the empirical data which the final model. The factors affected direct, indirect and total effects on the effectiveness of school were: The direct effect has three factors as follows : teacher leadership, instructional leadership, and learning organization which the coefficient values at respectively. The indirect effect has three factors: instructional leadership with the learning organization; teacher leadership and quality of work Life which the teacher leadership. and quality of work Life which the teacher leadership. The total effect has four factors: instructional leadership, teacher leadership, learning organization, and quality of work Life respectively. The R-square of the casual factor influencing the effectiveness of school under the office of primary educational service areas office in the northeast region of Thailand at 72 Percent ($R^2 = 0.720$)

Keyword : Effectiveness of school

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศเพื่อความเจริญของชาติ เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งค่านิยม เจตคติ และวัฒนธรรม ในสังคมทุกระดับ ประชากรของชาติให้มีความรู้ มีความสามารถ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ มีสติปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข ประชากรของประเทศมีคุณภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่างๆ โดยวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม คุณภาพของประชากรในชาติจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษา (ศักดิ์ไทยสุรกิจบวร, 2549) สอดคล้องกับ สุชาติดา นันทะไชย (2548) กล่าวว่า การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาสังคมในทุกกระดับให้เจริญก้าวหน้า จึงควรมุ่งพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย และต่อเนื่องตลอดชีวิต และในแนวคิดของ เกษม วัฒนชัย (2549) ที่กล่าวไว้ว่า การศึกษาที่มีคุณภาพเป็นระบบการศึกษาที่ออกแบบและบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อผู้เรียนและสังคมประเทศชาติ ซึ่งจะเห็นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนเป็นผลลัพธ์

ของกระบวนการจัดการศึกษาที่สำคัญ และเป็นสิ่งสะท้อนถึงคุณภาพการศึกษา

การที่โรงเรียนจะเกิดประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของโรงเรียนจำเป็นต้องแสดงความเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังให้ทำหน้าที่ต่างๆ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (Hoy and Miskel, 2008) นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามศักยภาพ และสามารถขยายความคิดของตนได้อย่างเสรี ย่อมส่งผลต่อการมีประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย (Senge, 2006) และคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ก็มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจาก ลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการ และระดับความรู้สึกของคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (Walton and Richard E, 1975) ในทำนองเดียวกัน ภาวะผู้นำของครูเป็นความสามารถของการร่วมแรงร่วมใจกันอย่างมีประสิทธิภาพของคณะครูเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มความเชี่ยวชาญให้ครู ปรับปรุงการสอนของครูและปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน York-Barr & Duke (2004)

ดังนั้น การมีรูปแบบปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่สอดคล้องกับบริบทจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้วิจัย ทำการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีทิศทาง มีความเป็นไปได้ และเหมาะสม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังจะเป็นข้อมูลสำหรับใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ที่หลากหลาย ทันสมัย และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เหมาะสม จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู และ 4) ภาวะผู้นำครู จนสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนการดำเนินการในประเด็นที่เกี่ยวข้องดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาตัวแปรปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานวิจัยได้ตัวแปรที่จะนำไปศึกษาดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร (Instructional leadership)
2. ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู (Quality of work life) ภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) และประสิทธิผลของโรงเรียน (Effectiveness of school) นำผลที่ได้จากการศึกษามาตั้งสมมติฐานและสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือ มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีในขั้นตอนที่ 1 เขียนนิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ภาวะผู้นำครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สร้างแบบสอบถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ
2. นำแบบสอบถามทั้งฉบับให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ พิจารณาเพื่อตรวจสอบในเรื่องของการใช้ภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสม และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ จากนั้นดำเนินการตรวจสอบความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item Congruence : IC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IC ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไปมาใช้

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้ว ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นตอนที่ 2 ไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูและผู้บริหารโรงเรียนใน ที่เป็นกลุ่มประชากรแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 โรงเรียน จำนวน 90 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 30 คน ครูผู้สอน 60 คน แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (a-Coefficient)

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เทคนิควิธีการเก็บข้อมูล ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยัง สำนักงาน



เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้ว ประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูล กับเครือข่ายผู้บริหาร โรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างเป็น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 600 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน 600 คน ครูผู้สอน 1,200 คน (อัตราส่วนผู้บริหารโรงเรียน : ครูผู้สอน เท่ากับ 1 : 2) รวมกลุ่มตัวอย่าง 1,800 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลาย ขั้นตอน (Multi - stage random sampling)

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน โดยใช้สถิติ บรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับ ตัวแปรแฝงภายใน ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบ Pearson (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และวิเคราะห์ ค่าอิทธิพล ของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ (SEM) ด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (LISREL 8.52)

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัย นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 มาสรุปผล อภิปรายผล ให้ข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานเป็นรูปเล่มฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของ ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ พบว่า

1) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 24 ตัวแปร พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.935 - 4.260

2) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าระหว่าง 0.267 - 0.415 ส่วนใหญ่มีค่าที่ใกล้เคียงกัน ส่วนค่าความเบ้ และค่าความโด่งมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ทุกตัวแปร ระหว่าง 0.055 - 0.961 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และมีค่าเป็นบวก ระหว่าง 0.300 ถึง 0.796

3. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง ของรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝง จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ตัวแปรแฝงภายนอก และ 2) ตัวแปรแฝงภายใน ผลการวิเคราะห์ พบว่า รูปแบบการภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ คุณภาพ ชีวิตในการทำงานของครู ภาวะผู้นำครู และ ประสิทธิภาพ ของโรงเรียน ในแต่ละตัวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และ พบว่า ดัชนีค่านำหนัก องค์ประกอบทุกตัวมีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

4. ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1) ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาย หลังจากการปรับรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 37.89 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 56 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.96, ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของ รากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ค่าขนาดตัวอย่าง วิฤติ (CN) เท่ากับ 1307.87 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 แสดงว่า รูปแบบที่พัฒนา ขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ และ พบว่าตัวแปรทุกตัวในรูปแบบสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรภายในแต่ละตัวได้ร้อยละ 62., 68, 78 และ 72 ตามลำดับ

2) ผลการตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปร

(1) อิทธิพลทางตรง (Direct effect) มี 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำครู มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.43 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.37 และองค์การแห่ง การเรียนรู้ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.10



(2) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects) มี 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.44 รองลงมา คือ องค์การแห่งการเรียนรู้มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.18 และ คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.11

(3) อิทธิพลรวม (Total effects) มี 4 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.81 ภาวะผู้นำครู มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.43 องค์การแห่งการเรียนรู้ มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.28 และ คุณภาพชีวิตในการทำงานของครู มีสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.11 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาในรูปแบบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 72 ($R^2 = 0.720$) ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ที่มีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือสามารถนำผลมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ภายหลังผู้วิจัยได้ทำการปรับสมการของแนวอิทธิพลตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้รูปแบบที่สอดคล้องกลมกลืนมากที่สุดก่อนการหาค่าอิทธิพลของเส้นความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยดำเนินการจากข้อเสนอแนะด้วยค่าสถิติที่กำหนดไว้เป็นลำดับ ร่วมกับการคำนึงถึงความเป็นไปได้ของรูปแบบหลักของประสิทธิผลของโรงเรียน ตามทฤษฎีรองรับเส้นทางอิทธิพลจากที่บทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ได้รูปแบบของข้อมูลเชิงประจักษ์สุดท้ายที่มีค่าสถิติทดสอบเป็นไปตามเกณฑ์ จึงถือได้ว่า รูปแบบสมมติฐานสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความน่าเชื่อถือได้

2. เส้นทางของอิทธิพลของเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) อิทธิพลทางตรง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 ตัว เรียงตามลำดับค่าอิทธิพลทางตรงจากมากไปหาน้อย คือ

ภาวะผู้นำครู พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ครูถือเป็นบุคคลสำคัญหลักในการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ ครูที่มีภาวะผู้นำครูยอมรับการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องแนวคิดของ Lunenburg & Ornstein (2004) ที่กล่าวถึง การมีภาวะผู้นำทางการสอนของครู (instructional leadership) หรือในที่นี้หมายถึงภาวะผู้นำครูที่มีความเข้าใจและสามารถประยุกต์คุณลักษณะของการสอนที่มีประสิทธิภาพ จะมีผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกรณ จงวิศาล (2549) ที่พบว่า ภาวะผู้นำครูมีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และในงานวิจัยของ บุญชม ศรีสะอาด (2552) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้มีภาวะผู้นำครูสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุรีย์รัตน์ พัฒนเอียร (2552) พบว่า ความสามารถทางภาวะผู้นำครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยตรง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภาร์ตัน ราชพัฒน์ (2554) พบว่า การพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำของครู ตามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และในงานวิจัยของ Chrisman (2005) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางภาวะผู้นำครู (leadership capacity) ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการจัดการด้านการเรียนการสอน เป็นองค์ประกอบที่อธิบายความแปรปรวนได้ดีที่สุด ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.91 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ



ทางวิชาการของผู้บริหารมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Spark (1999) พบว่าผู้บริหารที่อยู่โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะจัดการให้มีการวางแผนการเป็นผู้นำ และมีส่วนร่วมในการบริหารกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ อีกทั้งในงานวิจัย ของ Heck, Larsen & Marcoulides (2001) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีหลักการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการบริหารงานด้านวิชาการ ผลการวิจัยยืนยันว่าพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจริง นอกจากนี้ในงานวิจัยของ O'Donnel & White (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อีกทั้งสอดคล้องกับ Hoy & Miskel (2008) ได้จัดกลุ่มแนวคิดของนักการศึกษาที่ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า การมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยตรง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยหลายเรื่องที่มีข้อค้นพบสอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลนั้นมีหลายปัจจัยโดยเฉพาะปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์การแห่งการเรียนรู้ก็มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเช่นกัน หากโรงเรียนมีความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ผดุงศักดิ์ หงษ์ทอง (2547) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพ

ภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้ยัง พบว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วน วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) กล่าวเพิ่มเติมในเรื่องเดียวกันนี้ว่า การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนต้องมีการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจะประสบความสำเร็จ เช่น การพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคคลให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยให้มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549) ที่ค้นพบว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และแนวคิดของ Senge (2006) พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพของโรงเรียน และส่วนแนวคิดของ Peter Lassey (1998) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ควรมีการพัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสอดคล้อง ชูเกียรติ บุญเกษม (2550) กล่าวว่า ที่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ ทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน

2) อิทธิพลทางอ้อม ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 ตัว เรียงตามลำดับค่าอิทธิพลทางตรงจากมากไปหาน้อย คือภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานครู และปัจจัยภาวะผู้นำครู จะเห็นว่า มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 3 ปัจจัย เรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย คือ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร รองลงมาคือ ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานครูตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนค่อนข้างสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549)

ที่ค้นพบว่า ปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

3. อธิธิพลรวม ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 ตัวประสิทธิผลของโรงเรียน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการพยากรณ์ (R^2) พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 72 ($R^2 = 0.720$) ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ที่มีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่ได้พัฒนาตัวแบบของปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ (2548) วิมลรัตน์ บุญชู (2549) และ สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549) ที่พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากเป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการนำความรู้ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา มาใช้ในการบริหารการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาและการใช้หลักสูตร การนิเทศการเรียนการสอน การจูงใจ รวมถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการสอน ตลอดจนการส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน การทำให้ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในการทำงาน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ้าหากสามารถส่งเสริมและ

พัฒนาคุณภาพทางด้านวิชาการให้มีความมาตรฐานแล้ว ก็ย่อมสร้างความเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนมากขึ้น และในส่วนของปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ควรนำรูปแบบไปใช้ในการกำหนดเป็นนโยบายทางการบริหารโรงเรียนต่อไป เพราะเป็นรูปแบบที่มีค่าอิทธิพลที่น่าเชื่อถือได้ เพราะสามารถอธิบายประสิทธิผลได้ร้อยละ 72

1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเป็นภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ได้แก่ การจัดการด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การบริหารวิชาการ การบริหารหลักสูตร และการพัฒนาครู เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทบทวนวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรอื่นๆ นอกเหนือจากกรอบแนวคิด และตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ทั้งนี้เนื่องจากมีตัวแปรจำนวนมากที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนของ ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ที่ยังไม่ได้นำมาศึกษา

2.2 ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาในปัจจัยที่พบว่า ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมในระดับสูง เช่น ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ปัจจัยภาวะผู้นำครู และปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้



เอกสารอ้างอิง

- เกษม วัฒนชัย. (2549). การศึกษาที่มีคุณภาพเท่านั้นจะช่วยชาติได้. มติชนรายวัน, หน้า 6.
- ชูเกียรติ บุญถนอม. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2552). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง. (2547). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ คม. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2549). “ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไทย.” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 31(3): 1-12.
- วิมลรัตน์ บุญชู. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหมู่บ้านจอมบึง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548 ค). โรงเรียน: การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของแบบ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุชาติ นันทะไชย. (2548). “แนวทางการจัดการศึกษาตามราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.” ประมวลบทความทางวิชาการ สาขาการบริหารการศึกษา ในโอกาสครบรอบ 15 ปี สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 7-28.
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุริย์รัตน์ พัฒนเชียร. (2552). ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวรรณ วิวัฒน์านนท์. (2548). ปัจจัยเชิงพระระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- อภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Chrisman. (2005). *Leading in a culture of change short course*. n.p.
- Donnel,R.J., & White, G.P. (2005 December). Within the accountability era : **Principals instructional leadership behaviors and student achievement**. National association of secondary school principals. NASSP Bulletin, 89(645): 56-71.
- Edmonds, R.R. (2003). **Effective School for the Urban Poor**. Educational leadership. 37(10): 15-24.
- Heck, Ronald H.; Larsen, Terry J.; & Marcoulides, George A. *Instructional Leadership and School Achieve-*



ment : Validation of a Casual Model. in **Educational Administration Quarterly**. V.26 (2) (May2001) pp.94-125.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). **Educational administration : Theory research and practice**. 8thed. New York : McGraw-Hill.

Lunenburg,F.C. & Ornstein,A.C. (2004). **Educatioanal dministration: Concept and practice**. 3rd Edition. Belmont : Wadsworth Thomson Learning.

Peter, L. (1998). **Developing a learning organization**. London : Kogan Page.

Senge. (2006). **The fifth discipline the art &. practice of the learning organization**. New York: Doubleday.

Spark, D. & S. Loucks-Horsley. (1999). "Five models of staff development For teachers." *Journal of Staff Development* 10,4,40-57.

Walton, Richard E. (1975). **Improving the Quality of work life**. Harvard business review.

York-Barr, J., & Duke. (2004). **What do we know about teacher leadership? Findings From Two Decades of Scholarship**. Review of Educational Research.