



กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ณัฐกัญญ์ ใจกันทา

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

มีนาคม 2561



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ณัฐกัญญา ใจกันทา

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรศึกษบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ) (รองศาสตราจารย์ ดร.พิจิตต์-ฤทธิจักรุญ)

..... กรรมการ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเวศ เวชชะ) (อาจารย์ ดร.พูนชัย ยาวีราช)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมเกียรติ ตุ่นแก้ว)

..... ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
(อาจารย์ ดร.พูนชัย ยาวีราช)

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรุณศิริ ใจมา)

9 ธันวาคม 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนใน
ศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ชื่อผู้วิจัย : นางณัฏฐกัญย์ ใจกันทา

ปริญญา : ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา : 2560

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ :

อาจารย์ ดร.ประเวศ เวชชะ

อาจารย์ ดร.พูนชัย ยาวีราช

อาจารย์ ดร.สมเกียรติ ตุ่นแก้ว

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ด้านประสิทธิผลการดำเนินการในแผนการนิเทศมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการนิเทศต่อทุกงานอยู่ในระดับมาก การวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมการนิเทศ มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก การพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศอยู่ในระดับดีมาก

เหตุปัจจัยสำคัญที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยจุดรั้งที่มีผลต่อสภาพการดำเนินการนิเทศมี 6 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ และเวลา

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ปีการศึกษา 2560 - 2562 ได้แก่ การปรับกระบวนการทำงานของศึกษานิเทศก์ การยกระดับความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การเร่งรัด ปรับปรุงและพัฒนาระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ และการส่งเสริมและเพิ่มเครือข่ายการพัฒนากการนิเทศการศึกษา

Abstract

Thesis Title: Administration Strategies for Educational Supervision in the 21st Century

Education of Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3

Author: Mrs. Natthakan Jaikantar

Degree: Doctor of Education

Major Field: Educational Administration

Academic Year: 2016

Thesis Advisors:

Dr. Prawet Wetcha

Major Advisor

Dr. Phoonchai Yawirach

Co-Advisor

Dr. Somkiat Tunkaew

Co-Advisor

The main objective of this study was to propose administration strategies for educational supervision in the 21st century education of Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. This policy research employed mixed-method approach (qualitative and quantitative) and participatory research.

The results showed that educational supervision circumstance of Chiang Rai Educational Service Area Office 3 in regard to educational supervision effectiveness as planned was reported at the highest level. Satisfaction of persons involved in all tasks of educational supervision, in overall, was found at the high level. Quality on educational supervision projects and activities planning was found at the highest quality. And, development on educational supervisors and involved personnel was found at the highest level.

The key factors promoting and depromoting educational supervision circumstance contained 6 factors i.e. personnel, budget, administration, methods, materials and equipment, and time.

The proposed administration strategies for educational supervision in the 21st century education of Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3 for 2017-2019 were: Adjust working paradigm of educational supervisors; Enhance collaboration with involved people in

learner quality development; Intensively improve and develop educational supervision and monitoring system; Promote and expand network educational supervision network.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยการให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่งของ อาจารย์ ดร.ประเวศ เวชชะ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ รวมทั้ง อาจารย์ ดร.พูนชัย ยาวีราช และอาจารย์ ดร.สมเกียรติ ตุ่นแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้กรุณาที่ให้คำแนะนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในทุกขั้นตอนตลอดมาจนงานเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ ที่ได้กรุณาให้เกียรติเป็นประธาน โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรยา เป็นกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่อยู่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้วิจัยมีสติปัญญาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอให้เป็นกตเวทิตาแต่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัย ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ และบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย จนสามารถทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ณัฐกัญย์ ใจกันทา

มีนาคม 2561

สารบัญ

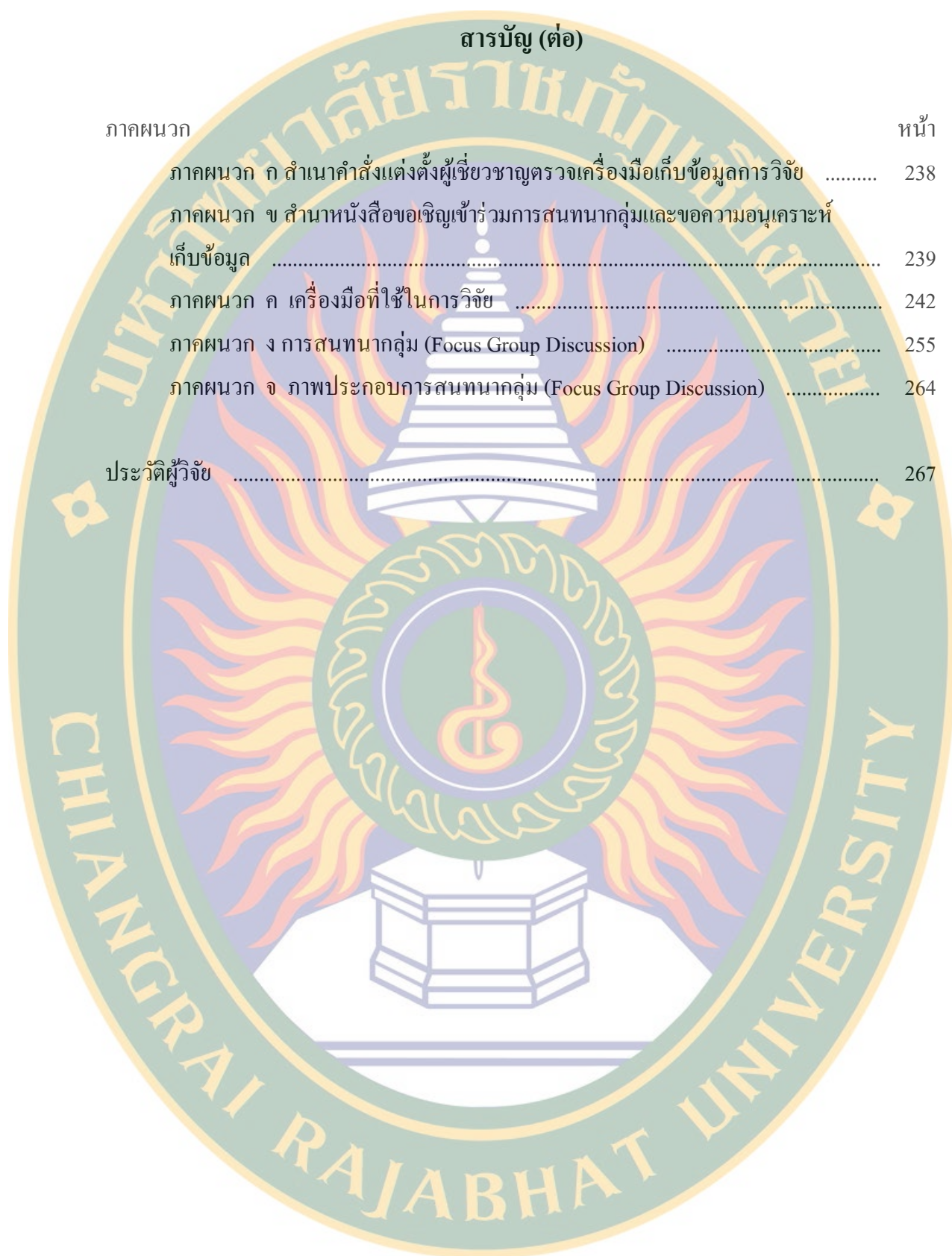
	หน้า
บทคัดย่อ	i
Abstract	ii
กิตติกรรมประกาศ	iv
สารบัญ	v
สารบัญตาราง	viii
สารบัญภาพ	x
บทที่	
1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ประโยชน์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21	16
การนิเทศการศึกษา	29
การบริหารและการจัดการ	62
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์	111
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	134
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	144

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	
วิธีดำเนินการวิจัย	
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	153
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาทั้งเหตุและปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคครั้งต่อการนิเทศการศึกษาตามแนวทางส่งเสริม สนับสนุนการนิเทศการศึกษาในศตวรรษที่ 21	161
ขั้นตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	162
4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 สภาพผลการดำเนินการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3	166
ตอนที่ 2 เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา	191
ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา	199
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	217
อภิปรายผล	219
ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้	224
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป	225
รายการอ้างอิง	226

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก	หน้า
ภาคผนวก ก สำเนาคำสั่งแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือเก็บข้อมูลการวิจัย	238
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มและขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล	239
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	242
ภาคผนวก ง การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	255
ภาคผนวก จ ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	264
ประวัติผู้วิจัย	267



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 บทบาทของผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ	43
2 เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการพัฒนาการ ตามทฤษฎี Balance Score Card (BSC)	94
3 ผลสรุปน้ำหนักระยะเนนจากการวิเคราะห์/ประเมิน	120
4 สัมพันธ์ (MATRIX) สรุปค่าน้ำหนักระยะเนน	121
5 สัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักระยะเนน	121
6 ผลสรุปน้ำหนักระยะเนนจากการวิเคราะห์/ประเมิน	123
7 สัมพันธ์ (MATRIX) สรุปค่าน้ำหนักระยะเนน	124
8 สัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักระยะเนน	124
9 วิเคราะห์ปัจจัย	126
10 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัย	127
11 การออกแบบงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	151
12 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างของฝ่ายงานนิเทศการศึกษา ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยประสิทธิผลการดำเนินการ งานนิเทศการศึกษา	154
13 แสดงรายชื่อผู้ให้ข้อมูล วัน เวลา และสถานที่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	155
14 แสดงค่าฐานนิยม ระดับคุณภาพของประสิทธิผลของการดำเนินการนิเทศ ที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ และกิจกรรมการนิเทศ	166
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ต่อการนิเทศงานด้านการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระบวนการเรียนรู้	169
16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ต่อการนิเทศด้านงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	171

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศดำเนินงานวัดและประเมินผลการศึกษา	172
18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศดำเนินงานนิเทศ ติดตามและประเมินผล ระบบบริหารและการจัดการศึกษา	173
19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจ ของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศงานด้านการส่งเสริมพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา	174
20 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่/ใหญ่พิเศษ ต่องานนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	177
21 แสดงระดับคุณภาพของการวางแผนการนิเทศการศึกษา	180
22 ระดับคุณภาพของการดำเนินการการนิเทศการศึกษา จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ทูตวิทยุ	181
23 ระดับคุณภาพของการสนับสนุนการนิเทศการศึกษา	182
24 ระดับคุณภาพของการนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา	184
25 ระดับคุณภาพของการประเมินผลการนิเทศการศึกษา	185
26 แสดงระดับคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา	187
27 แสดงโครงการ กิจกรรม วิธีการ และระดับคุณภาพ ของการพัฒนาบุคลากร	188
28 ภาพรวมของสภาพผลการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่	190
29 วิเคราะห์องค์การ โดยใช้หลัก 7S Model	203

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
2 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Framework)	21
3 กระบวนการนิเทศ	40
4 ขอบข่ายของการนิเทศการศึกษา	42
5 การประสมประสานของควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการ	74
6 ความต้องการทักษะทางการจัดการและระดับของการจัดการ	75
7 กระบวนการบริหารการจัดการภายในองค์กร	81
8 วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	85
9 วงจรคุณภาพ ตามแนวคิดของ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง	88
10 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	128
11 แผนภูมิแก๊งปลา สรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้น ที่มีผลต่อคุณภาพการบริหาร	191
12 แผนภูมิแก๊งปลา สรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้น ที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษา	193
13 แผนภูมิแก๊งปลา สรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้น ที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในด้านประสิทธิภาพการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ	195
14 แผนภูมิแก๊งปลาสรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้น ที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในการวางแผนงานโครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ	197
15 Road Map / Timeline กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอนการเรียน การสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	214

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและรวดเร็ว เหตุการณ์ และความเป็นอยู่ในสังคมมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ประเทศต่าง ๆ ในโลก นอกจากจะต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันแล้ว ยังต้องแข่งขันกันไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คนหรือประชากรในแต่ละประเทศซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีบทบาทสำคัญที่สุดจะเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ ความก้าวหน้าพัฒนาของแต่ละประเทศวัดกันที่คุณภาพของคนในชาติเป็นหลัก ประเทศใดมีประชากรที่มีคุณภาพที่ดีกว่าอันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์การเรียนรู้และการเรียนการสอนให้มีทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็นและมีคุณภาพเหมาะสมกับการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ที่เรียกว่าทักษะการเรียนรู้ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) ประเทศนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้าไปกว่าประเทศอื่น ๆ ที่มีคุณภาพของการจัดการศึกษาที่ล้าหลังหรือด้อยกว่า ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของคนในโลกยุคใหม่ ที่คนทุกคนพึงมีและต้องเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะและดำรงตนอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความเป็นไปแบบผันผวนและเป็นพลวัตของโลกปัจจุบัน ซึ่งควรเริ่มสร้างและฝึกฝนให้ตั้งแต่ก่อนเข้าเรียน และต่อยอดเมื่อเข้าเรียนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลเป็นต้น ไปจนตลอดชีวิต และถึงเวลาที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ประเทศไทยจะต้องจัดการเรียนการสอนและจัดการเรียนรู้โดยนำทักษะที่จำเป็นเหล่านี้เข้าไปบูรณาการด้วยในกระบวนการจัดการศึกษา (วิจารณ์ พานิช, 2553 : 15)

การจัดการศึกษาหรือการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของประเทศไทยได้มีความพยายามปรับปรุงพัฒนามาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน โดยได้พยายามทำการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่องถึงสองครั้งกว่าสองทศวรรษนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา และรัฐบาลได้ใช้งบประมาณในการปฏิรูปการศึกษาถึงร้อยละ 20.5 ของงบประมาณทั้งหมด แต่ในภาพรวมก็ยังไม่ประสบสัมฤทธิ์ผลและยังไม่มีคุณภาพเพียงพอและยังไม่เหมาะสมในยุคศตวรรษใหม่นี้ ตัวอย่างหนึ่งที่สนับสนุนความเห็นนี้ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกลับลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดมา ดังจะเห็นได้จากการจัดอันดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับโลกของสถาบันที่น่าเชื่อถือต่าง ๆ เช่น จาก World Economic Forum ที่จัดให้ประเทศไทยอยู่ลำดับที่ 8 จากจำนวน 10 ประเทศในอาเซียน จากผลคะแนนประเมินนานาชาติของ PISA (Programme International Student Assessment) ซึ่งเป็นการทดสอบในระดับชาติของนักเรียนอายุ 15 ปี ผลปรากฏว่านักเรียนไทยได้คะแนนกลุ่มต่ำอย่างต่อเนื่องตลอดทศวรรษที่ผ่านมา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555 : 13) และจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในประเทศไทยเอง

เช่น ผลจากคะแนนการทดสอบระดับชาติ NT (National Test) ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน ONET (Ordinary Nation Educational Test) ที่ตกต่ำมาโดยตลอด เช่น ผลการทดสอบคุณภาพผู้เรียน ในปีการศึกษา 2557 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ใน 5 วิชาหลัก คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และภาษาอังกฤษ มีค่าเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 11 - 12) ซึ่งรัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหาในเรื่องนี้ และได้พยายามแก้ไขปัญหามาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผู้ที่มีบทบาทในการจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) หมวด 7 ครู คุณจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ที่กล่าวว่า ให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิตการพัฒนา ครู คุณจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง อันจะส่งผลโดยตรงไปยังคุณภาพของผู้เรียน หรือคุณภาพของการศึกษานั้นเอง

คุณภาพการศึกษาของไทยเท่าที่เป็นอยู่ ยังดูเหมือนไม่มีความก้าวหน้าหรือพัฒนาขึ้นแต่อย่างใด และในด้านตัวผู้เรียนเองก็ยังคงขาดการปรับตัวและขาดทักษะการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโลกยุคศตวรรษที่ 21 ดังจะเห็นได้จากปัญหาของสังคมที่เป็นอยู่ อาทิ ปัญหาการขาดทักษะการใช้ชีวิต แม้วัยใสของไทยที่เป็นอันดับ 1 ของประเทศในแถบภูมิภาคอาเซียน ปัญหาการใช้เทคโนโลยี และสื่อออนไลน์ที่ไม่เหมาะสม ที่ยังหาทางออกและแก้ไขยังไม่ได้ผล การขาดประสบการณ์ไม่รู้เท่าทันสื่อถูกหลอกลวงในโลกออนไลน์ ปัญหาการใช้ความรุนแรง ดังจะปรากฏในข่าวและสื่อต่างๆ อยู่อย่างเนืองๆ การขาดทักษะด้านอาชีพดังจะเห็นได้จากปริมาณนักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนในสายสามัญมากกว่าสายอาชีพ การขาดการทักษะการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team working) การขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและหรือภาษาสากลในการสื่อสารและปัญหาอื่นๆ อีกมากมาย เป็นต้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหาที่ยังคงมีอยู่และรอรับการแก้ไขจากหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษา ที่จะต้องร่วมกันสร้างวิธีการ รูปแบบและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการดำรงอยู่ที่เหมาะสมกับยุคใหม่ให้กับผู้เรียน ต้องเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญและสมรรถนะให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เรียกว่าเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดทักษะด้านการเรียนรู้ (Learning skills) ในศตวรรษที่ 21 (สำนักนายกรัฐมนตรื, 2555 : 112)

ทักษะด้านการเรียนรู้ (Learning skills) ในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้คุณภาพการศึกษาว่าจะดีขึ้นหรือไม่ จะสูงหรือต่ำซึ่งทั้งนี้ทักษะด้านการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเพิ่มพูนขึ้นมากหรือน้อยย่อมขึ้นกับปัจจัยตัวสำคัญนั่นคือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและประสบการณ์การเรียนรู้โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง และสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูผู้สอนมีความเข้าใจในเนื้อหาที่จะทำการสอน ตลอดจนมีเทคนิควิธีการ

กระบวนการจัดการเรียนการสอนทุกชั้นตอน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นคือการได้รับการชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับผู้เรียน และมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด การจัดกระบวนการเรียนการสอนซึ่งเรียกว่า การนิเทศการศึกษาทั้งจากผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากศึกษานิเทศก์ในกลุ่มงานนิเทศ กำกับ และติดตามประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีหน้าที่หลักและเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในด้านนี้และเพื่อให้มีคุณภาพเหมาะสมกับโลกยุคศตวรรษที่ 21 นี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาการนิเทศการศึกษาให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นกัน

การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่ดำเนินการกับบุคลากรในสถานศึกษา เกิดจากความร่วมมือของคณะครูบุคลากรทางการศึกษาและศึกษานิเทศก์ ในอันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนการสอนที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและเป็นองค์ประกอบหลักหนึ่งในองค์ประกอบของกระบวนการหลักสำคัญ 3 ประการของกรพัฒนาการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ กระบวนการบริหารการศึกษา กระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศการศึกษา ที่ต้องปฏิบัติประสานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ จะขาดกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งไม่ได้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้คุณภาพการศึกษาด้อยลงทันที และต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีศึกษานิเทศก์ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาสังกัดกลุ่มนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบการนิเทศการศึกษาเป็นหลักและเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่ นิเทศการศึกษาโดยตรง (วัชรวิภา เถาเรียนดี, 2548 : 5)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ที่อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย มีโรงเรียนในสังกัดที่อยู่ในการกำกับดูแลจำนวนทั้งสิ้น 150 โรงเรียน ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ 5 อำเภอ คือ อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวงและอำเภอดอยหลวง เป็นพื้นที่ที่มีนักเรียนมาจากหลากหลายเชื้อชาติพันธุ์อาศัยอยู่และมีหน้าที่รับผิดชอบภาระงานในสำนักงานอยู่ 7 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 2556 : 11) ประการสำคัญอีกประการหนึ่งคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557 : 4) ได้กำหนดมาตรฐานสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ส่วนหนึ่งว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศมีระบบที่ทรงประสิทธิภาพ ในการกำกับดูแลติดตามประเมินผลและนิเทศสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็งด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย

โดยเฉพาะกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุงพัฒนาด้านงานวิชาการให้กับสถานศึกษาในสังกัด โดยเฉพาะกับครูผู้สอน โดยมีขอบข่ายภาระงานของงานนิเทศ 6 กลุ่มงานย่อย คือ

1. งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
2. งานวัดและประเมินผลการศึกษา
3. งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
4. งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
5. งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
6. งานเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลนิเทศการศึกษา

โดยทุกกลุ่มงานย่อยจะดำเนินงานตามกระบวนการการนิเทศการศึกษาใน 6 ขั้นตอนข้างต้น และทุกงานล้วนมีจุดมุ่งหมายไปที่งานหลัก คืองานด้านวิชาการเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะ ปฏิบัติภารกิจได้ครบถ้วนตามรูปแบบและกระบวนการนิเทศดังกล่าว แต่ในภาพรวมของคุณภาพการศึกษา ที่ปรากฏอยู่ ยังไม่สามารถส่งผลไปยังคุณภาพผู้เรียนที่น่าพึงพอใจได้ เช่น ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ในภาพรวมที่ยังไม่น่าพึงพอใจ ซึ่งดูจากผลคะแนนทดสอบและผลการประเมินการศึกษาระดับชาติ อยู่ในระดับต่ำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะนับตั้งแต่ปีการศึกษา 2556 เป็นต้นมา (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2556 : 1; สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2558 : 16)

ผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐานหรือ O-NET (Ordinary National Examination Test) และการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติหรือ NT (National Test) อันเป็นตัวชี้วัด ถึงการจัดคุณภาพการศึกษา และในรอบปีการศึกษา 2556 - 2558 ที่ผ่านมา อยู่ในระดับรั้งท้ายของประเทศ โดยเฉพาะผลการสอบ O-NET ในระดับชั้นประถมศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนทุกสาระวิชาอยู่ที่ร้อยละ 40.76 จัดอยู่ลำดับที่ 146 และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีค่าเฉลี่ยคะแนนทุกสาระวิชาอยู่ที่ร้อยละ 37.10 จัดอยู่ลำดับที่ 177 จากจำนวนทั้งสิ้น 183 เขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2558 : 16 - 18) ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับที่ต่ำมากอย่างน่าเป็นห่วงและยังอยู่ในลำดับรั้งท้ายของจังหวัดเชียงราย ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจากรายงาน การสรุปผลการระดมข้อคิดเห็นของการดำเนินงาน นิเทศของศึกษานิเทศก์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558ว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งของปัญหาดังกล่าวในส่วนของการนิเทศ เกิดจากการขาดความเข้าใจและขาดประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ถูกต้อง เหมาะสมของครูผู้สอน เพราะยังไม่ได้การได้รับการชี้แนะ หรือข้อเสนอแนะส่งเสริมที่ถูกต้องชัดเจน จากผู้รู้หรือผู้ชำนาญการในการจัดการเรียนการสอน หรือปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นบทบาทของศึกษานิเทศก์ โดยตรง หรือจะเรียกว่าเกิดจากความไม่สมบูรณ์ในภาพรวมของกระบวนการนิเทศการศึกษา

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาทิ เช่น จำนวนศึกษานิเทศก์ที่มีอยู่มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนครูและจำนวนสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ที่เชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะทางที่จะเป็นผู้แนะนำหรือชี้แนะการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการแก่สถานศึกษา เวลาการดำเนินการนิเทศที่มีค่อนข้างจำกัดเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่แต่ละคนรับผิดชอบและส่งผลไปสู่ความเชื่อมโยงเนื้อในระบบงานของศึกษานิเทศก์เอง แม้จะมีการวางแผนการนิเทศที่มีประสิทธิภาพ แล้วก็ตาม และยังส่งผลกระทบไปถึงการสร้างเครื่องมือและสื่อการนิเทศในการนิเทศการเรียนการสอน ความต่อเนื่องในการประสานงานและการประเมินติดตามผลที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในโลกยุคใหม่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2558 : 1) ซึ่งในบางประเด็นสอดคล้องกับงานของ เพ็ญวิภา พรหมสุวรรณ (2557 : 20 – 21) ที่กล่าวไว้ว่ากระบวนการนิเทศการศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เพราะกระบวนการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาที่สำคัญยิ่ง อันเป็น 1 ใน 3 ของกระบวนการหลัก ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

ด้วยเหตุผลหลายประการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นและสนใจที่จะเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องในศตวรรษที่ 21 ของศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา งานนิเทศการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทกับการศึกษาในโลกยุคใหม่หรือที่เรียกว่า โลกในยุคศตวรรษที่ 21 หรือ โลกยุค 4.0 ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน อย่างเป็นพลวัตนี้ ให้สามารถนำไปพัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้มีคุณภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ดีขึ้นอันจะส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

คำถามของการวิจัย

จากสภาพการณ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ และมีคำถามการวิจัย เพื่อจะค้นหาความรู้ ความจริงของการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนี้

1. การดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีสภาพและผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร
 - 1.1 ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการอยู่ในระดับใด
 - 1.2 การดำเนินการการนิเทศการศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับใด

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่ที่มีการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศไว้อย่างไร และมีคุณภาพอยู่ในระดับใด

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่ได้มีการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศหรือไม่ มีการดำเนินการอย่างไร

2. มีเหตุปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา ทั้งเหตุปัจจัยสนับสนุนและที่ขัดขวางต่อการนิเทศการศึกษาตามแนวทางส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. เพื่อศึกษาเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ด้านความรู้

ทำให้ทราบถึงสภาพ และเหตุปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการและการดำเนินการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2557 -2558 และได้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

2. ด้านการนำไปใช้

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ จะนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยเฉพาะอันจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งโดยตรงต่อการบริหารจัดการนิเทศการศึกษา

ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการวางแผน กำหนดแผนงานในการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา โดยกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี

2.2 ด้านการกำหนดปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ให้เหมาะสมกับบริบทและปริมาณงานที่รับผิดชอบ และความรู้ความสามารถของศึกษานิเทศก์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านการจัดคณะทำงานและจัดบุคลากรในการทำงานให้เหมาะสม โดยจัดสรรอัตรากำลัง พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศในการนิเทศการศึกษา

2.4 ด้านการกำหนดรูปแบบ แนวทางการนิเทศติดตาม มีการนิเทศการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

2.5 ด้านการประสานงาน การจัดระบบประสานความร่วมมือในการพัฒนางาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี เกิดบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.6 ด้านการสร้างระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

2.7 ด้านการจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการพัฒนางาน เพื่อเสนอของบประมาณ จัดสรรงบประมาณเหมาะสม เพียงพอ ตรงกับความต้องการ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผน

2.8 ด้านการพัฒนางานนิเทศการศึกษา เพื่อเสนอเป็นแผน/โครงการขอเงินทั้งในและนอกงบประมาณ เป็นกรณีพิเศษ

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ กำหนดที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งมีขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สภาพการดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1.1 ด้านเนื้อหา

1.1.1 สภาพการบริหารจัดการ

1.1.2 ประสิทธิภาพการดำเนินการนิเทศที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศของเขตพื้นที่

ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการอยู่ในระดับใด

1.1.3 ระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการการนิเทศการศึกษา

1.1.4 ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและระดับคุณภาพของการดำเนินตามแผนงานโครงการและกิจกรรมการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่

1.1.5 การดำเนินการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่

1.2 แหล่งข้อมูล

1.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูวิชาการ

1.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

รายงานผลการดำเนินงานนิเทศการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1.3 ด้านระยะเวลา

ศึกษาสภาพจากข้อมูลตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 - 2558

2. เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา

2.1 ด้านเนื้อหา

2.1.1 ศึกษาเหตุปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญมีผลต่อคุณภาพของการดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2.1.2 ศึกษาเหตุปัจจัยจุดครั้งที่สำคัญมีผลต่อคุณภาพของการดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 ด้านแหล่งข้อมูล

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาานิเทศก์ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูวิชาการ

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3.1 ด้านเนื้อหา

การเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 โดยตั้งเป้าหมายไว้ในระยะเวลา 3 ปี (ปีการศึกษา 2560 - 2562) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารจัดการ และกิจกรรม/โครงการ ที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยการปรับปรุงพัฒนารูปแบบกระบวนการบริหารจัดการการนิเทศ

การศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

3.2 ด้านแหล่งข้อมูล

รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา ศึกษาพิเศษ และผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 ด้านระยะเวลา

กำหนดภาพอนาคต 3 ปี คือ ปีการศึกษา 2560 – 2562

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. สภาพการดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าศึกษาดำเนินงานการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการศึกษาเอกสารแผนงาน โครงการ / กิจกรรม รายงานการดำเนินงาน รายงานการประชุมประจำ สัปดาห์ - ประจำเดือน รายงานผลการดำเนินงาน (ปีงบประมาณ : 2557 - 2558) การระดมสมอง ของศึกษานิเทศก์ (Brain Storming) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน สอบถามความพึงพอใจของผู้บริหาร โรงเรียน และครูวิชาการ โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ (NPM) ซึ่งพัฒนามาจากกรอบแนวคิดทฤษฎี Balance Score Cards ของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งครอบคลุมสภาพการดำเนินงานของการนิเทศการศึกษาใน 4 ด้าน ดังนี้

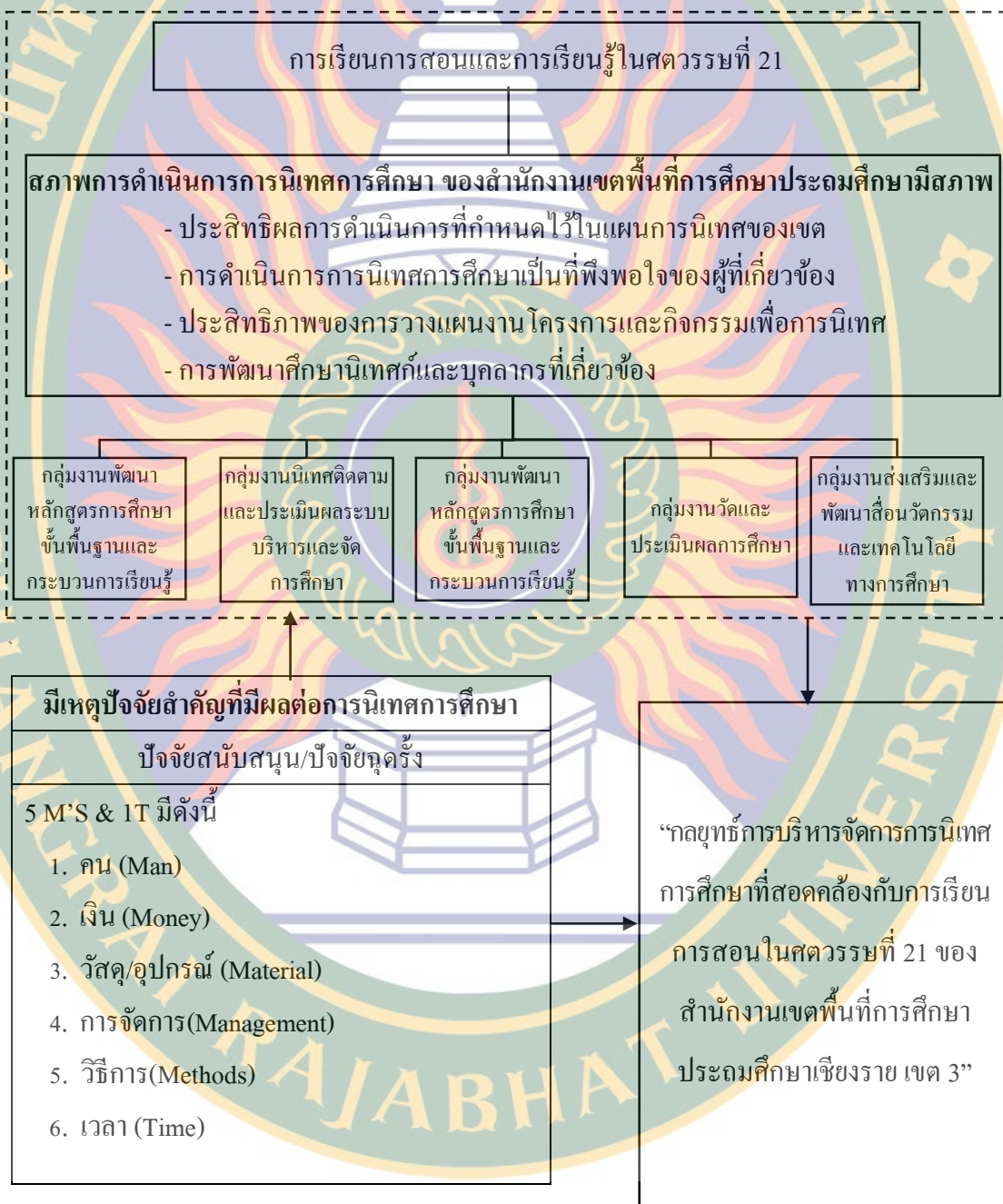
- 1.1 ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศของเขตพื้นที่
- 1.2 การดำเนินการการนิเทศการศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 ประสิทธิภาพของการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ
- 1.4 สำนักงานเขตพื้นที่ได้มีการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. มีเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา ทั้งเหตุและปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค นุครั้งต่อการนิเทศการศึกษาตามแนวทางส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดปัจจัยที่สนับสนุนและนุครั้งคุณภาพของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ/อุปกรณ์ (Material) การจัดการ (Management) วิธีการ (Methods) และเวลา (Time)

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและ

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การนิเทศการศึกษา กลยุทธ์และการบริหารจัดการข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดรวบยอดและนำหลักการบริหารจัดการ ตามแนวทาง Balanced Scorecards (BSC) ของ Robert Kaplan และ David Norton และแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management (NPM) มาเป็นแนวทางและกรอบความคิดเพื่อศึกษาและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในครั้งนี้ โดยแสดงเป็นแผนภาพได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องและสำคัญ ดังนี้
 กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือขั้นที่ 1 การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ขั้นที่ 2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และขั้นที่ 3 การติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

องค์ประกอบของกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงาน โครงการที่จะดำเนินการในปีการศึกษา 2560 - 2562

การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ในด้าน ของการกระจายอำนาจ การวางแผนพัฒนา การปฏิบัติ และ การกำกับติดตามประเมินผล

การนิเทศการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นกระบวนการในการแนะนำช่วยเหลือสถานศึกษา โดยเฉพาะ ครู เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 5 งานหลักที่ต้องดำเนินการร่วมกันกับสถานศึกษา คือ

1. งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
2. งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
3. งานวัดและประเมินผลการศึกษา
4. งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
5. งานส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา หมายถึงการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตของกระบวนการในการแนะนำช่วยเหลือสถานศึกษา เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว เป็นพลวัตของโลกยุคศตวรรษที่ 21

วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) หมายถึง การสร้างค่านิยม (Shared Value) ร่วมกันในการปฏิบัติงานนิเทศของศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากระบวนการการนิเทศและกำหนดกลยุทธ์เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุถึงค่านิยมร่วมกัน

ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง เป็นข้อกำหนดร่วมกันของศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรม

ในทางเดียวกัน

การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร และการสอนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Curriculum and Instruction) คือ

1. การสอนให้เกิดทักษะการเรียนในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกนหลัก
2. สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหาและสร้างระบบการเรียนรู้ ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based)
3. สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุนการเรียนรู้ แบบสืบค้นและวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) เพื่อการสร้างทักษะ ขั้นสูงทางการคิด

สภาพการดำเนินการนิเทศ หมายถึง การดำเนินการนิเทศที่ถูกวัดออกมาเป็นระดับคุณภาพ ที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผล คุณภาพการนิเทศการศึกษา ประสิทธิภาพของการนิเทศ และการพัฒนา ศักยภาพนิเทศก์และกลุ่มงานนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประสิทธิผลการดำเนินการนิเทศ หมายถึง ระดับคุณภาพของการดำเนินการนิเทศการศึกษา ที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการและกิจกรรมของการนิเทศของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

ความพึงพอใจต่อการนิเทศการศึกษา หมายถึง ระดับความความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อการนิเทศในงานงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ งานส่งเสริม และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานวัดและประเมินผลการศึกษา งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา และงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา

ประสิทธิภาพของการนิเทศ หมายถึง ระดับคุณภาพของการดำเนินการนิเทศการศึกษา ในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนการนิเทศไปใช้ การสนับสนุน การควบคุมกำกับ และการประเมินผล (PD SCE)

การพัฒนาศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง คุณภาพของการดำเนินงานแผนงาน กิจกรรม โครงการ เพื่อการพัฒนาให้ศึกษานิเทศก์มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การแนะนำ และให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ จุดหมายและโครงสร้างหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด สารการเรียนรู้วิธีสอน การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้เอกสารหลักสูตรแผนการจัด การเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การจัดทำเอกสารหลักสูตร เช่น คู่มือครู แผนการจัด การเรียนรู้หน่วยการเรียนรู้ เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ฯลฯตลอดจนส่งเสริมให้ชุมชนและท้องถิ่น

มีส่วนร่วมและส่งเสริมการใช้หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา การประเมินผล การใช้หลักสูตรสถานศึกษารวมทั้งการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การแนะนำหลักการสอนทั่วไปตามแนวทางของหลักสูตร ส่งเสริมการจัดระบบการเรียนการสอน การวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ การพัฒนารูปแบบการสอนใหม่ๆ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ การพัฒนาและจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย สนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูด้านต่างๆ การแนะนำการนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไปปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การให้ความรู้เรื่องสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้ความรู้เรื่องการเก็บบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมพัฒนาครู ผู้บริหารให้มีความสามารถในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการส่งเสริมสถานศึกษาดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนผลการวิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

งานวัดและประเมินผลการศึกษา หมายถึง การให้ความรู้ความเข้าใจการวัดประเมินผล การเรียนตามแนวทางของหลักสูตร การแนะนำจุดมุ่งหมาย วิธีการวัดประเมินผลก่อนเรียน ระหว่างเรียน หลังการเรียนและเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน แนะนำการวัดประเมินผลตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตลอดจนวิธีการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ใน 8 กลุ่มสาระ ให้ความรู้ความเข้าใจและวิธีการจัดทำเอกสารหลักฐานทางการศึกษาและการจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลตามประเภทของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความสามารถในการอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียนสื่อความและการใช้เพิ่มสะสมงาน

งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา หมายถึง ส่งเสริม พัฒนาระบบการนิเทศ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษา การแนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา และการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายการนิเทศของเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษา หน่วยงาน องค์กร และชุมชน

งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำและช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินมาตรฐานผู้เรียน การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา การประเมินคุณภาพภายนอก การจัดทำระบบสารสนเทศผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา การศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้มีการพัฒนา

ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพประจำปีของสถานศึกษา (SAR) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมให้มีการนิเทศ ติดตาม การจัดสร้าง พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาให้ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก

ศึกษานิเทศก์ หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาตามกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ทำหน้าที่นิเทศการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ชี้นำให้คำปรึกษา ฝึกฝนอบรม ติดตาม กำกับและประเมินผลการจัดการศึกษาให้กับครู และผู้บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน รวมทั้งทำหน้าที่ศึกษาค้นคว้าทางวิชาการและการวิเคราะห์วิจัยทางการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 : 35) ในที่นี้หมายถึง ศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

กลุ่มนิเทศ หมายถึง กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล

เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา หมายถึง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยจุดรั้ง ในที่นี้หมายถึง คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ/อุปกรณ์ (Material) การบริหารจัดการ (Management) วิธีการ (Methods) และเวลา (Time)

สำนักงานเขตพื้นที่ หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ผู้ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ หมายถึง ผู้บริหารการศึกษาและผู้อำนวยการกลุ่มงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

Road map หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้

Time line หมายถึง ช่วงระยะเวลาของการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามหัวข้อลำดับต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21
 - 1.1 ความเป็นมาของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 1.2 ทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21
 - 1.3 การจัดการศึกษาสำหรับในศตวรรษที่ 21
 - 1.4 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
2. การนิเทศการศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการนิเทศ
 - 2.2 ความมุ่งหมายของการนิเทศ
 - 2.3 หลักการนิเทศการศึกษา
 - 2.4 ความสำคัญของการนิเทศการศึกษา
 - 2.5 กระบวนการนิเทศ
 - 2.6 บทบาทของผู้นิเทศ
 - 2.7 รูปแบบของการนิเทศ
 - 2.8 แนวทางในการจัดการนิเทศ
 - 2.9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศ
3. การบริหารและการจัดการ
 - 3.1 แนวคิดการบริหารจัดการ
 - 3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 3.3 หลักการบริหารจัดการ
 - 3.4 ทรัพยากรและปัจจัยทางการบริหาร

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
 - 4.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 4.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
 - 4.3 ลักษณะธรรมชาติของกลยุทธ์
 - 4.4 การเสนององค์ประกอบของกลยุทธ์
 - 4.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 4.6 การกำหนดกลยุทธ์
 - 4.7 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
 - 4.8 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์
 - 4.9 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์
 - 4.10 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ความเป็นมาของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ในสังคมโลกาภิวัตน์ หรือที่เรียกว่าโลกในศตวรรษที่ 21 เครื่องมือสื่อสารด้าน ICT รุดหน้าไปรวดเร็ว การทำงานของคอมพิวเตอร์ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น คอมพิวเตอร์ทั้งแบบติดตั้งในสำนักงาน แบบพกพา สมาร์ทโฟน แท็บเล็ตฯลฯ ล้วนแต่ มีบทบาทสำคัญมาก เพราะเป็นเครื่องมือที่จะรับและแปลงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและไม่มีข้อจำกัด คอมพิวเตอร์ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดเก็บ บันทึกข้อมูล จัดระบบข้อมูล และนำมาใช้สื่อสารถึงกัน ในเวลาอันรวดเร็วทุกมุมโลก จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการแพร่ข้อมูลข่าวสารในยุคโลกาภิวัตน์ การแพร่ข้อมูลข่าวสารทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของแรงงานด้านข่าวสาร จำนวนข้อมูลมีเพิ่มมากขึ้น แรงงานด้านข่าวสารเหล่านี้ได้แก่ผู้ที่อยู่ในวงการ การศึกษา การคมนาคม การพิมพ์ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สื่อสารมวลชน การเงิน การบัญชี รวมทั้งอุตสาหกรรมด้านต่างๆ และงานที่เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาจัดการกับข่าวสารทุกชนิด เกิดการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันการศึกษาต่างๆ ทำหน้าที่ค้นคว้าวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีสื่อสารอันทันสมัยจึงมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนถ่ายข้อมูลหมุนเวียนอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่รู้ที่สิ้นสุด และมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อศึกษาค้นคว้าหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างไม่หยุดยั้ง มีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจและสังคมเจริญก้าวหน้า

ระบบเศรษฐกิจในสังคมยุคใหม่นี้ จะมีการประสานเป็นหนึ่งเดียว ทำให้พรมแดนแต่ละประเทศ ไม่อาจวางกั้นพลังทางเศรษฐกิจได้ นอกจากนี้ ระบบเศรษฐกิจยังได้เปลี่ยนรากฐานจากระบบอุตสาหกรรม มาเป็นระบบเศรษฐกิจแบบฐานข่าวสาร (Information based economy) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับกระบวนการผลิต การจัดการ และเผยแพร่ข่าวสาร ข่าวสารกลายเป็นสินค้าประเภทหนึ่ง ข่าวสาร กลายเป็นเรื่องสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ผู้ต้องการใช้ข่าวสารต้องเสียค่าใช้จ่าย ข่าวสารกลายเป็น แหล่งทุน และเป็นบ่อเกิดของการว่าจ้างแรงงาน ปรากฏการณ์ที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงทักษะ การดำเนินชีวิตใน โลกศตวรรษที่ 21 (วิจารณ์ พานิช, 2555 : 16) ซึ่งทุกคนต้องตระหนักที่จะนำไปสู่ เหตุผลและประเด็นการปรับเปลี่ยนบทบาทครู วิธีการเรียนของผู้เรียน การจัดหลักสูตรสถานศึกษาและ พัฒนาแหล่งเรียนรู้และบทบาทของชุมชน ท้องถิ่น มีดังนี้

1. โลกเทคโนโลยี (Technologicalization) ในชีวิตความเป็นอยู่ประจำวัน และชีวิตการทำงาน คนจะใช้และพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นหลัก โดยเฉพาะเทคโนโลยีข่าวสารและการคมนาคม (Information and Communication Technology) ดังนั้นทักษะด้านเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งการพัฒนา ทักษะทางเทคโนโลยี จะแบ่งพัฒนาเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มคนที่ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และดำเนินชีวิตประจำวันอย่างรู้เท่าทัน กลุ่มที่ 2 กลุ่มคนที่ทำงานให้บริการและคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการใช้งานอย่างเหมาะสมต่อคุณภาพชีวิตในสภาพจริง ซึ่งในกลุ่มที่ 2 คนไทยยังต้องสร้างและพัฒนาทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมของคนไทยขึ้นใช้เอง และนำไปแลกเปลี่ยนการใช้งานในเวทีเศรษฐกิจโลก

2. โลกเศรษฐกิจและการค้า (Commercialization & Economy) เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเป็น โลกเทคโนโลยีที่มีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นใช้งานในการดำเนินชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงาน ของทุกอาชีพ มีการพัฒนาเทคนิคการเรียนรู้ทักษะการใช้งาน เกิดการสร้างกลยุทธ์ การขาย จนเกิด การแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจโลก ในเมื่อผลิตภัณฑ์ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความเกี่ยวข้องและจำเป็น ต่อชีวิตความเป็นอยู่ ทุกคนจึงพยายามเรียนรู้ทักษะการใช้งานเพื่อแข่งขันในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เน้นการขายเป็นหลักจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ทางการค้าที่มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) ของการค้าในรูปแบบใหม่ ๆ ที่เน้น เทคโนโลยี เน้นผลผลิตในเชิงนวัตกรรมที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญใหม่ ๆ มากขึ้น

3. โลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (Globalization and Network) สืบเนื่องจากสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ ที่เน้นการขายเป็นหลัก การสื่อสาร สื่อความหมาย และการเลือกเครือข่ายวิธีการสื่อสาร ต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ซึ่งความเป็น โลกาภิวัตน์จะถูกนำมาเป็นตัวช่วยได้ อย่างรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา ดึงโลกกว้างให้แคบเล็กลง ถือเป็นอิทธิพลที่ทำให้คนในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างทักษะการเรียนรู้ได้มากมายหลายช่องทาง โดยเฉพาะเรื่องเครือข่ายที่จับมือในกลุ่มเดียวกัน

ที่ต้องสร้างความร่วมมือกันทำงานแลกเปลี่ยนความรู้ในเชิงพัฒนาคุณภาพชีวิต และการทำงานปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ก็คือ การพึ่งพากันในระดับโลกจะมีมากขึ้นในเรื่องการดำเนินชีวิต และแก้ไขปัญหาของโลก การเป็นพลเมืองของโลกดิจิทัล และการเป็นประชาธิปไตย ความต้องการผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานคิดงานใหม่ขึ้นมา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบบออนไลน์ ซึ่งในโลกเทคโนโลยีเครือข่าย และธุรกิจต้องการผู้ประกอบการที่เป็นผู้สร้างสรรค์มากขึ้น

4. สิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environmentalization and Energy) เป็นผลจากในศตวรรษที่ผ่านมาโลกได้พัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่นำเอาทรัพยากรมาใช้โดยไม่คำนึงถึงการสูญเสียสภาพความสมดุลของสภาพแวดล้อม ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจึงเกิดขึ้นมากมายหลายเหตุการณ์ ดังนั้นความใส่ใจที่จะคืนความสมดุลทางธรรมชาติ และสภาพแวดล้อมจึงเกิดขึ้น การเรียนรู้และแก้ปัญหาจะเป็นการช่วยเหลือกัน หรือทำงานร่วมกันมากขึ้น โดยใช้ความเป็นโลกาภิวัตน์กับเครือข่าย กีดกันสำหรับผู้ที่ไม่ให้ความร่วมมือ และในทางตรงข้ามผลิตภัณฑ์ที่ช่วยรักษาสมดุลทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จะมีการร่วมมือกันในเชิงธุรกิจการค้า และเชิงการสร้างพันธมิตร

5. ความเป็นเมือง (Urbanization) สืบเนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศในความเป็นโลกาภิวัตน์ ทำให้ลดช่องว่างของสังคมชนบทลง การซื้อขายสินค้า ธุรกิจการค้า การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นเหมือนสังคมเมือง สิ่งที่เกิดขึ้นชัดเจนก็คือ เศรษฐกิจ และชีวิตสมัยใหม่ที่ยึดโยงอยู่กับการค้าและบริการที่ตั้งอยู่บนวิถีชีวิตสมัยใหม่ ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่แข่งกันผลิตนำมาใช้ใหม่ ๆ กันมากขึ้นนำไปสู่การเป็น Global cities มากขึ้นและชัดเจนขึ้น

6. คนจะอายุยืนขึ้น (Ageing & Health) ความก้าวหน้าการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางยา การรักษาพยาบาล รวมถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทาง พัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบกับคนเข้าถึงองค์ความรู้ ความรู้เท่าทัน สื่อสารสนเทศในความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้คนดูแลสุขภาพ และป้องกันรักษาโรคเฉพาะทางอย่างแม่นยำ ทำให้คนอายุยืนมากขึ้น เกิดเป็นสังคมของผู้สูงอายุ การดำเนินชีวิต และวิถีชีวิตจะเปลี่ยนไป คนสูงอายุยังมีพลังสมองและทำงานได้อยู่ คนรุ่นใหม่มีน้อยลง จึงเกิดการสร้างสังคมการอยู่ร่วมกันของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ที่มีคุณภาพชีวิตผสมผสานกันได้อย่างลงตัวไม่ถูกทอดทิ้ง เกิดเป็นกลุ่มปัญหาใหม่จากผู้สูงอายุที่อาจต้องเป็นภาระให้แก่บุตรหลานและหรือคนรุ่นใหม่

7. อยู่กับตนเอง (Individualization) หรือสังคมก้มหน้า เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยี และความเป็นโลกาภิวัตน์ การสนทนาระหว่างบุคคล หรือกับคนที่รู้จักกันจะใช้ผ่านทางเทคโนโลยีมากกว่าการพบหน้ากัน ปฏิสัมพันธ์ซึ่งหน้าลดน้อยลง ผู้เรียนจะเข้าชั้นเรียนน้อยลงแต่คุยกันผ่านช่องทางเทคโนโลยีกันมากขึ้น

จากความเป็นมาของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Perspectives) จากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม (Tradition Paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งในการที่จะก้าวไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่นี้ได้นั้นทุกประเทศในโลกต้องเริ่มที่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นประชากรของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ ซึ่งเรียกว่า ทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

ทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

การเตรียมคนในสังคมให้พร้อมใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องสำคัญของกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคม แม้แต่ในวงการทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนครูผู้สอนจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อม เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนี้ โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความพร้อมสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) วิจารย์ พานิช (2555 : 16 - 21) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ว่าสาระวิชามีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบัน การเรียนรู้สาระวิชา (Content หรือ Subject Matter) ควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของศิษย์ โดยครูช่วยแนะนำ และช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้ สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วย ภาษาแม่และภาษาสำคัญของโลก, ศิลปะ, คณิตศาสตร์, การปกครองและหน้าที่พลเมือง, เศรษฐศาสตร์, วิทยาศาสตร์, ภูมิศาสตร์, ประวัติศาสตร์ โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness)
2. ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy)
3. ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)
4. ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)

5. ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของผู้เรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่

1. ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา
3. การสื่อสารและการร่วมมือ

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

1. ความรู้ด้านสารสนเทศ
2. ความรู้เกี่ยวกับสื่อ
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยี

ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ ผู้เรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว
2. การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง
3. ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3Rx7C ทักษะดังกล่าวนี้เป็นความสามารถทางด้านภาษา คณิตศาสตร์ การคิด ทักษะที่การอยู่ร่วมกัน ตลอดจนทักษะที่เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทักษะ 3R ประกอบด้วย Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้), และ (A) Rithematics (คิดเลขเป็น)

2. ทักษะ 7C ประกอบไปด้วย

2.1 Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมี วิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)

2.2 Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)

2.3 Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างด้าน วัฒนธรรม และความต่างด้านกระบวนทัศน์)

2.4 Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

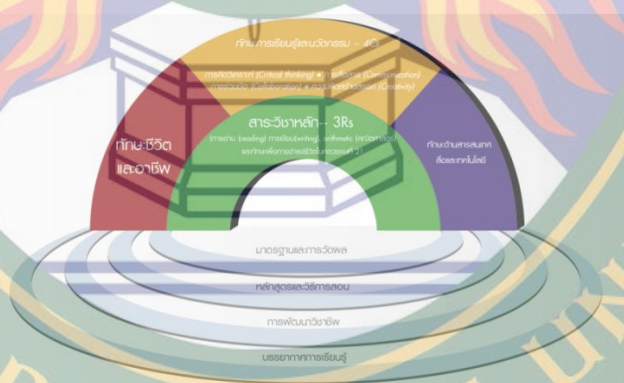
2.5 Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

2.6 Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสาร)

2.7 Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้

พลเอกฉัตรชัย สุวรรณภูมิ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ทักษะทั้ง 7 ข้อข้างต้น มีความสำคัญยิ่งแต่จะสมบูรณ์ให้ลูกหลานด้านการปฏิบัติได้ ผู้ปฏิบัติจะต้องมีทักษะพื้นฐานเพิ่มอีกหนึ่งทักษะนั่นคือทักษะด้าน Compassion คือเป็นผู้มีคุณธรรม มีเมตตา กรุณา มีระเบียบวินัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญของทักษะขั้นต้นทั้งหมดและเป็นคุณลักษณะที่เด็กไทยจำเป็นต้องมี (รวิวรรณ สุขสาร, <https://sites.google.com/site/khrurwi/kar-cadkar-reiyn-ru-ni-stwrrs-thi-21/3r-8c, mpp>.) และความคิดเห็นดังกล่าวนี้ได้กลายมาเป็นเป้าหมายความสำเร็จด้านผู้เรียนในด้านการจัดการศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2560 - 2579 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560 : 10)

กรอบแนวคิดในการจัดการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ที่แสดงผลลัพธ์ของผู้เรียนและปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Framework)

(ที่มา : สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. <http://www.qlf.or.th/>, มปป.)

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นที่ยอมรับในการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Model of 21st Century Outcomes and Support Systems) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องด้วยเป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน รวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาครู สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนในศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ซึ่งครูจะเป็นผู้สอนอย่างเต็มที่ไม่ได้ แต่ต้องให้ผู้เรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ฝึกฝนและให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และผู้อำนวยความสะดวก รูปแบบการใช้ปัญหาเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน PBL (Problem-Based Learning) การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project Base Learning) เป็นต้น

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-centered Approach) ซึ่งยึดหลักการจัดการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ชิ้นงาน (Constructionism) และมุ่งการพัฒนาความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นของผู้เรียนในด้านภาษา (Literacy) ด้านคำนวณ (Numeracy) และด้านเหตุผล (Reasoning ability)

จากแนวคิดทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ว่าแนวคิดทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงาน และการดำเนินชีวิต และผู้กำหนดนโยบายทางการศึกษาควรต้องได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับแนวคิดดังกล่าวข้างต้นซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับระบบการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

โลกาภิวัตน์ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อสังคมในหลายด้าน ไม่เว้นแต่ระบบการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อก่อให้เกิดความทันสมัยในองค์ความรู้ และสอดคล้องต่อผู้ศึกษา กระแสโลกาภิวัตน์ยังมีส่วนช่วยดึงดูดให้ผู้สนใจเข้ามาศึกษานำองค์ความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อไป การจัดการศึกษาในยุคนี้เป็นยุคฐานแห่งเทคโนโลยี หรือ Technology Based Paradigm ประเทศไทยได้เล็งเห็นความสำคัญและมุมมองของการเตรียมการจัดการศึกษาสำหรับ ในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของเด็กไทยในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ

1. มีทักษะที่หลากหลาย เช่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้จำนวนมาก รวดเร็ว รับผิดชอบงานได้ด้วยตนเอง และรู้จักพลิกแพลงกระบวนการแก้ไขปัญหาได้
2. มองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่มีอยู่อย่างมากมายในสังคม มองโลกใบนี้เป็นเพียงโลกใบเล็ก ๆ ไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะประเทศไทย
3. เด็กไทยยุคใหม่ต้องมีทักษะด้านภาษา

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ครูจะต้องปรับแนวทางการเรียนการสอน (Pedagogy) โดยครูจะต้องทำให้เด็กรักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีเป้าหมายในการสอนที่จะทำให้เด็กมีทักษะชีวิต ทักษะการคิด และทักษะด้านไอที ครูจะต้องให้เด็กได้มีโอกาสทดลองด้วยตนเอง The Flipped Classroom หรือ การเรียนแบบ "พลิกกลับ" คือ วิธีการเรียนแนวใหม่ที่คิดการการสอนแบบเดิม ๆ ไปโดยสิ้นเชิงและกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลกปัจจุบันที่ "การศึกษา" และ "เทคโนโลยี" แทบจะเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน Flipped Classroom เป็นการเรียนแบบ "กลับหัวกลับหาง" หรือ "พลิกกลับ" โดยเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสอนจากแบบเดิมที่เริ่มจากครูผู้สอนในห้องเรียน ผู้เรียนกลับไปทำการบ้านส่ง เปลี่ยนเป็นผู้เรียนเป็นผู้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ผ่าน "เทคโนโลยี" ที่ครูจัดหาให้ก่อนเข้าชั้นเรียน และมาทำกิจกรรม โดยมีครูคอยแนะนำในชั้นเรียนแทน ในต่างประเทศ วิธีการสอนแบบ "พลิกกลับ" กำลังเป็นที่แพร่หลายในวงกว้างมากขึ้น โดยสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของ Flipped Classroom นี้ก็คือ การใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ทันสมัย และการให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ผ่านกิจกรรม ซึ่งทั้งสองส่วนนี้จะกระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นเพื่อในการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 คือ มาตรฐานในศตวรรษที่ 21 การประเมินผลหลักสูตรการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาอาชีพในศตวรรษที่ 21 และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับระบบสนับสนุนการผลิตที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์สำหรับผู้เรียนในปัจจุบัน

มาตรฐานในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้น (นงคราญ ใจปิ่นตา, 2558 : 48)

1. ให้ผู้เรียนมีทักษะ ความรู้ในเนื้อหา และความเชี่ยวชาญ
 2. สร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนแบบบูรณาการระหว่างรูปแบบสหวิทยาการกับวิชาหลัก
 3. สร้างความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมากกว่าความรู้แบบผิวเผิน
 4. ยกระดับความสามารถผู้เรียนด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง การใช้สื่อหรือเครื่องมือที่มีคุณภาพ
- จากการเรียนรู้ในสถานศึกษาการทำงานและในการดำรงชีวิตประจำวัน ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

การประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้น (นงคราญ ใจปิ่นตา, 2558 : 49)

1. สร้างความสมดุลในการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบทดสอบมาตรฐาน สำหรับการทดสอบย่อยและทดสอบรวมสำหรับการประเมินผลในชั้นเรียน
2. เน้นการนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุงแก้ไขงาน
3. ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัดและประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของผู้เรียนให้เป็นมาตรฐาน และมีคุณภาพ

หลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 (นงคราญ ใจปิ่นตา, 2558 : 49)

1. การสอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกนหลัก
2. สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based)
3. สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุนการเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) เพื่อการสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิด

จากการศึกษา พบว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รูปแบบการเรียนการสอนจะต้องเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูจะกลายเป็นผู้จัดการ และผู้อำนวยความสะดวกของกระบวนการ สร้างทรัพยากรที่เหมาะสมหรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงผู้เรียน การเรียนรู้ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะใฝ่หาความรู้ เพื่อแก้ปัญหา โดยเน้นผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการแสวงหาความรู้ และรู้จักการทำงานร่วมกัน เป็นทีม รักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะชีวิต ทักษะการคิด และทักษะทางด้านไอที อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่คนทุกคนต้องเรียนรู้ไปจนตลอดชีวิต วิจารย์ พานิช (2555 : 16 - 21) ให้ความเห็นไว้ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเตรียมคนออกไปเป็นคนที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) และเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ (Learning Person) ไม่ว่าจะประกอบอาชีพใด มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ และเป็นคนที่ใช้ความรู้ ดังนั้น ทักษะที่สำคัญที่สุดของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นทักษะของการเรียนรู้ (Learning Skills) การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำต้องเป็นเช่นนี้ก็เพราะต้องเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึง คนยุคใหม่จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัว

การเตรียมผู้เรียนให้พร้อมกับการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องสำคัญของกระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช, 2555 : 16-21)

1. ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ล่าถ้ำถึง ได้แก่ สาธารณสุข ภาษาแม่ และภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์

2. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของผู้เรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่

2.1 ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2.2 การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา

2.3 การสื่อสารและการร่วมมือ

3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

3.1 ความรู้ด้านสารสนเทศ

3.2 ความรู้เกี่ยวกับสื่อ

3.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยี

4. ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ ผู้เรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

4.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

4.2 การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง

4.3 ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

4.4 การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้

(Accountability)

4.5 ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นการเรียนรู้ในแบบใหม่ต้องเป็นการเรียนรู้ที่แบ่งปันกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติพร้อมเรียนทฤษฎีไปพร้อมๆ กันไม่ใช่แยกส่วน

กันเรียน ห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเปลี่ยนจาก ห้องเรียนธรรมดา (Class Room) เป็นสตูดิโอ (Studio) เป็นที่ทำงานเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่ง หมายความว่า การเรียนจะเปลี่ยนจาก Lecture Based เป็น Project Based ซึ่งต้องบรรจุเนื้อหาวิชาการและกระบวนการต่างๆข้างต้นไว้ในระบบของการจัดการศึกษา

การศึกษาในศตวรรษที่ 21

สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559 : 17 - 22) ได้กล่าวถึงเรื่อง การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

การจัดการศึกษาของประเทศไทย ต้องคำนึงถึงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน ให้เป็นไปตาม พันธกรณีองค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ที่จะต้องผลักดัน ให้การจัดการศึกษาเพื่อปวงชนในประเทศไทยเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาเพื่อปวงชน ไว้ 6 ประการ (The Six EFA Goals) แล้วในการพัฒนาประเทศต้องคำนึงการพัฒนาประชาชนให้รองรับ ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ แต่อย่างไรก็ตาม นอกจากการคำนึงถึงการจัดการศึกษา เพื่อปวงชนและการพัฒนาองรับเศรษฐกิจด้วยความรู้แล้ว ยังต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ประชาชนมีทักษะ เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการจัดการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนซึ่งต้องจัดให้ทั้ง ในสาระวิชาหลักและการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับยุคใหม่นี้

สาระวิชาหลักที่คนในศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ภาษาแม่ และภาษาโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ รัฐ และความเป็นพลเมืองดี โดยมีหัวข้อการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับโลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการความรู้ด้านการเป็นพลเมืองดี ความรู้ด้านสุขภาพ ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (วิจารณ์ พานิช , 2555 : 16 - 19)

ลักษณะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ลักษณะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. มนุษย์มีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผู้สอนจึงต้องใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หากผู้สอน นำรูปแบบการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งไปใช้กับผู้เรียนทุกคนตลอดเวลา อาจทำให้ผู้เรียนบางคนเกิด อาการตายด้านทางสติปัญญา
2. ผู้เรียนควรเป็นผู้กำหนดองค์ความรู้ของตนเอง ไม่ใช่ นำความรู้ไปใส่และให้ผู้เรียน ดำเนินรอยตามผู้สอน
3. โลกยุคใหม่ต้องการผู้เรียนซึ่งมีวินัย มีพฤติกรรมที่รู้จักยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นแบบเผด็จการ แบบให้อิสระหรือ แบบประชาธิปไตย

4. เนื่องจากข้อมูลข่าวสารในโลกจะทวีเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ทุก ๆ 10 ปี โรงเรียนจึงต้องใช้วิธีสอนที่หลากหลาย โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ กัน

5. ให้ใช้กฎเหล็กของการศึกษาที่ว่า “ระบบที่เข้มงวดจะผลิตคนที่เข้มงวด” และ “ระบบที่ยืดหยุ่นจะผลิตคนที่รู้จักคิดยืดหยุ่น”

6. สังคม หรือชุมชนที่มั่งคั่ง ร่ำรวยด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ สถานที่

7. การเรียนรู้แบบเจาะลึก (Deep Learning) มีความจำเป็นมากกว่าการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Shallow Learning) หมายความว่า จะเรียนอะไรต้องเรียนให้รู้จริง ให้รู้ลึก รู้รอบ ไม่ใช่เรียนแบบงู ๆ ปลา ๆ ดังจะเห็นจากในอดีตว่ามีการบรรจุเนื้อหาไว้ในหลักสูตรมากเกินไปจนผู้เรียนไม่รู้ว่าเรียนไปเพื่ออะไร และสิ่งที่เรียนไปแล้วมีความสัมพันธ์อย่างไร

มาตรฐานศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. มุ่งเน้นทักษะในศตวรรษที่ 21 นักเรียนมีความรู้ในเนื้อหาและความเชี่ยวชาญ
2. สร้างความเข้าใจระหว่างวิชาหลัก เช่นเดียวกับรูปแบบสหวิทยาการศตวรรษที่ 21
3. เน้นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมากกว่าความรู้แบบผิวเผิน
4. การมีส่วนร่วมของนักเรียนกับข้อมูล และเครื่องมือในโลกแห่งความเป็นจริงและพวกเขาจะพบผู้เชี่ยวชาญในวิทยาลัยหรือในที่ทำงาน และชีวิตนักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อทำงานอย่างแท้จริง การแก้ปัญหาที่มีความหมาย

5. การมีมาตรการหลายรูปแบบของการเรียนรู้

การประเมินด้านทักษะในศตวรรษที่ 21

1. รองรับความสมดุลของการประเมินรวมทั้งมีคุณภาพสูง การทดสอบมาตรฐานที่มีคุณภาพสูงพร้อมกับการประเมินผลในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ
2. เน้นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของนักเรียนที่ถูกฝังลงในการเรียนรู้ในชีวิตประจำวัน
3. การประเมินการใช้เทคโนโลยีให้มีความสมดุล ความชำนาญของนักเรียน ซึ่งเป็นการวัดทักษะในศตวรรษที่ 21
4. ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพนักเรียนนักศึกษาที่แสดงให้เห็นการเรียนรู้ทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อการศึกษาและการทำงานในอนาคต
5. ช่วยให้มีมาตรการการประเมินประสิทธิภาพระบบการศึกษาในระดับที่สูงประเมินถึงสมรรถนะของนักเรียนด้านทักษะในศตวรรษที่ 21

หลักสูตร และการสอนในศตวรรษที่ 21

1. สอนทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแยกกันในบริบทของวิชาหลักและรูปแบบสหวิทยาการในศตวรรษที่ 21

2. มุ่งเน้นไปที่การให้โอกาสสำหรับการใช้ทักษะในศตวรรษที่ 21 ในเนื้อหาและวิธีการตามความสามารถในการเรียนรู้

3. ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้วัฒนธรรมที่บูรณาการการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนแนวทางเพิ่มเติมในการใช้ปัญหาเป็นฐาน และทักษะการคิดขั้นสูง

4. สนับสนุนให้รวมทรัพยากรของชุมชน ภูมิปัญญาชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน **การพัฒนาครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21**

1. ครูมีแนวทางการสอนมีความสามารถสำหรับการบูรณาการทักษะในศตวรรษที่ 21 เครื่องมือและกลยุทธ์การเรียนการสอนไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียนของพวกเขา

2. การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการทำโครงการ

3. แสดงให้เห็นว่ามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องจริงสามารถเพิ่มการแก้ปัญหาการคิดเชิงวิพากษ์และอื่น ๆ ทักษะในศตวรรษที่ 21

4. ช่วยให้มีอาชีพในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ สำหรับครูที่ 21 ว่ารูปแบบชนิดของการเรียนรู้ในห้องเรียนที่ดีที่สุดส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักเรียน

5. การพัฒนา ความสามารถในการระบุตัวตนของนักเรียน โดยครูมีรูปแบบการเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรู้จักแข็งและจุดอ่อนของผู้เรียน

6. ช่วยให้ผู้พัฒนาความสามารถในการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ (เช่น การประเมินผลการเรียนการสอน เป็นต้น) ถึงนักเรียนที่มีความหลากหลาย และสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความแตกต่างการเรียนการสอนและการเรียนรู้

7. รองรับการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของการพัฒนาทักษะของนักเรียนในศตวรรษที่ 21

8. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชนของผู้ปฏิบัติงาน โดยการหันหน้าเข้าหากันการสื่อสารเสมือนและผสม

9. ใช้รูปแบบความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความยั่งยืนของการพัฒนาวิชาชีพ

สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1. สร้างการเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่สนับสนุนความต้องการของมนุษย์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะสนับสนุนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้วยทักษะในศตวรรษที่ 21

2. สนับสนุนการเรียนรู้ชุมชนมืออาชีพที่ช่วยให้การศึกษาเพื่อการทำงานร่วมกันแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีและบูรณาการทักษะในศตวรรษที่ 21 ในการปฏิบัติในชั้นเรียน

3. ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ในงานที่เกี่ยวข้องใน โลกศตวรรษที่ 21 แวดล้อมจริง (เช่น ปฏิบัติจริงหรือผ่านการทำงานที่ใช้ตาม โครงการหรืออื่นๆ)

4. เรียนรู้การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีและทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ รู้จักการทำงานสำหรับการเรียนรู้เป็นกลุ่มทีมและรายบุคคล

5. สนับสนุนการติดต่อกับชุมชนและการมีส่วนร่วมระหว่างต่างชาติในการเรียนรู้โดยตรงและออนไลน์ การเตรียมความพร้อมให้นักเรียนในศตวรรษที่ 21 อาศัยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้เรียนจะต้องมีความรู้ที่จำเป็นในการใช้ชีวิตและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถใช้ชีวิตการทำงาน ดำรงชีพอยู่ได้กับภาวะเศรษฐกิจในสังคมโลกปัจจุบัน (ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ และ วรางคณา ทองนพคุณ, 2556 : 13)

จากการศึกษาทุกเรื่องข้างต้นดังกล่าวที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้และการเรียนการสอน โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญและมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความชำนาญที่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมทั้งศึกษานิเทศน์ซึ่งคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการชี้แนะ แนะนำ พัฒนาและส่งเสริมพัฒนาทักษะและประสบการณ์ครูให้บรรลุโดยผ่านกระบวนการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยเหมาะสมกับการจัดการศึกษาในยุคใหม่นี้เฉกเช่นเดียวกัน

การนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารการศึกษา ในทศวรรษทางการศึกษาสมัยใหม่ การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งเน้นหนักไปในเรื่องของผลของกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งนี้ไม่ว่าหน่วยงานทางการศึกษาจะมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพอย่างสูงเข้ามาประจำการหรือหน่วยงานทางการศึกษานั้นและได้มีการจัดองค์การไว้อย่างเยี่ยมยอดหรือหน่วยงานทางการศึกษานั้น ได้จัดระบบควบคุม กำกับ ดูแลการดำเนินงานไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม การนิเทศการศึกษาก็ยังคงมีความสำคัญสำหรับการบริหารการศึกษานั้นเอง โดยเป็นหนึ่งในสามกระบวนการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถานศึกษาในสังกัดนั้นคือ กระบวนการบริหารการศึกษาระบบการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศการศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) มีความหมายตามที่คุณทรวงคุณวุฒิ ด้านการนิเทศการศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศได้นิยามไว้มีหลายความหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิวัฒนาการ

ทางด้านการศึกษาจุดหมายนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละยุค

Briggs and Justman (2004 : 85) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การประสานงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาเพื่อเร่งรัดให้กำลังใจ ซึ่งทางให้ได้เจริญงอกงามในอาชีพ

Marks and Stoops (2004 : 14), Eye and Netzer (2006 : 132) และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 13 - 16) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน เป็นการช่วยเหลือแนะนำให้ครูพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และส่งผลสะท้อนไปถึงการพัฒนาตัวนักเรียนด้วย การนิเทศ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Supervision” จากความหมายตามรูปศัพท์ ก็คือการให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และการปรับปรุง ตามรูปศัพท์มาจากพจนานุกรม หมายถึง การชี้แจง การแสดง การจำแนกเกี่ยวข้องกับงานนี้ เป็นกระบวนการกระตุ้นความเจริญก้าวหน้าของครู และมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือครูเพื่อให้ครูช่วยเหลือตนเองได้

Good (2007 : 201), สาย ภาณุรัตน์ (2547 : 3) และ นิพนธ์ ไทยพานิช (2551 : 17) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา คือความพยายามทุกอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้จัดการศึกษาในการแนะนำครูหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในทางตรง และทางอ้อม ให้รู้จักปรับปรุงวิธีสอน ช่วยให้เกิดความงอกงามทางวิชาชีพทางการศึกษา ช่วยในการพัฒนาครู ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยในการปรับปรุงวัสดุและเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอนและช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 233) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

จากความหมายและความสำคัญของการนิเทศศึกษาดังกล่าวมา พอจะสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษามีลักษณะเป็นกระบวนการคือ ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์วางแผนการนิเทศร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษาทั้งในระดับโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

นิรติศัย ชินกะธรรม (2547 : 5), ชารี มณีศรี (2548 : 1), สัจด์ อุทรานันท์ (2550 : 12) และอีกความหมายหนึ่งของการนิเทศ ได้ให้ความหมาย กิจกรรมการนิเทศ ที่ผู้ศึกษาค้นคว้า ผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า และคณะทำงานได้ร่วมกันทำงาน และตรวจสอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การให้คำปรึกษาแนะนำ การกำกับ ติดตาม ของผู้ศึกษาค้นคว้าในด้านการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของนักเรียน (นิรติศัย ชินกะธรรม (2547 : 5), ชารี มณีศรี (2548 : 1), สัจด์ อุทรานันท์ (2550 : 12)

จากความหมายต่างๆ ของการนิเทศการศึกษา ดังกล่าว แม้จะมีหลายนัย หากวิเคราะห์ จะพบว่า ความหมายเหล่านั้นมีตัวร่วมดังนี้ การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามในการปรับปรุง คุณภาพการศึกษาซึ่งดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ การนิเทศการศึกษา มุ่งที่จะปรับปรุงกระบวนการ จัดการเรียนการสอนของครู การนิเทศการศึกษา กระทำผ่านคนกลาง คือ ครูผู้สอนผู้บริหาร โรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ การนิเทศการศึกษาเป็นการดำเนินงานที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นิเทศกับผู้ร่วมงานทั้งหลาย การนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร การศึกษาหรือการบริหาร โรงเรียนและเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งในการให้คำแนะนำ ชี้ช่องทางพัฒนาศักยภาพแก่ครู ผู้บริหาร นักเรียนตลอดจนสภาพการเรียนการสอน ตามความมุ่งหมาย ของการนิเทศการศึกษการสอนด้วยเทคนิคและรูปแบบการนิเทศต่าง ๆ และบรรลุเป้าหมาย ทางการศึกษาที่พึงประสงค์

ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือครูให้มีความงอกงามในวิชาชีพการสอน บรรลุถึงขีดสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละคน กล่าวคือ พัฒนาครู ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การใช้หลักสูตร การพัฒนาเทคนิคการจัดกระบวนการเรียน การสอน การวัดผลประเมินผลและอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทางการเรียน การสอน

Briggs and Justman (2004 : 87) ได้สรุปความมุ่งหมายของการนิเทศไว้ 4 ข้อคือ

1. เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและความเป็นผู้นำทางอาชีพ
2. เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือความเจริญงอกงามทางวิชาการของครู
3. เพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น
4. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

Good (2007 : 201) ได้ให้ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า

1. ช่วยให้เกิดความงอกงามทางอาชีพ
2. ช่วยพัฒนาความสามารถของครู
3. ช่วยในการเลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา
4. ช่วยเหลือและจัดสรรสื่อ เครื่องมือหรืออุปกรณ์การศึกษา
5. ช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีการสอนของครู
6. ช่วยประเมินผลการเรียนการสอน

พนัส หันนาคินทร์ (2547 : 148) ได้กล่าวว่า การนิเทศการสอนและการนิเทศการศึกษา มีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การปรับปรุงส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การนิเทศการศึกษาจึงไม่ใช่

เป็นการบีบบังคับหรือเป็นการจับผิด

สาย ภาณุรัตน์ (2547 : 30 – 33) ได้แบ่งความมุ่งหมายการนิเทศในลักษณะดังนี้

1. ช่วยให้ผู้ครูเห็นและเข้าใจต่อแนวโน้มในวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหน้าที่โดยเฉพาะของโรงเรียนที่จะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้น ภารกิจของศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่ และผู้บริหารมีใช้คอยเน้นแต่ในเรื่องเทคนิคและการสอนและคิดค้นระเบียบวิธีสอนเท่านั้นหากแต่ยังต้องมุ่งเสริมสร้างความเจริญเติบโตของนักเรียน โดยรอบด้านคือ ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านร่างกาย ด้านสังคม ด้านสุนทรียภาพ ด้านมโนภาพและด้านสร้างสรรค์

2. ช่วยให้ผู้ครูได้เห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชน และปัญหาต่างๆ ของเยาวชน และช่วยจัดสนองความต้องการของเยาวชนอย่างดีที่สุดเท่าที่ทำได้ ตลอดจนช่วยแก้ไขและป้องกันภัยอันจะพึงมีแก่เยาวชนความต้องการของเด็กในแต่ละวัยย่อมแตกต่างกัน แนวความคิดของเด็กและผู้ใหญ่เดินสวนทางกันเสมอเพราะผู้ใหญ่เองก็ลืมสภาพของตนเมื่อตอนเป็นเด็ก ศึกษานิเทศก์จะต้องพยายามช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ครูรู้จักให้กำลังใจแก่เด็กนักเรียน เข้าใจปัญหาของเด็กวัยต่างๆ และเข้าใจความต้องการของเด็กด้วย

3. ช่วยสร้างครูให้มีคุณลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ ลักษณะผู้นำที่ดีคือช่วยส่งเสริมความสามัคคี และรู้จักทำงานร่วมกันอยู่ ช่วยส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน รู้จักรับผิดชอบทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็วโดยไม่ต้องอาศัยการกระตุ้นเตือนจากใครและควรมีความรู้ในเรื่องปรัชญาการศึกษา เข้าใจวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาความรู้ในด้านหลักสูตรและประมวลการสอน ความรู้ในด้านพัฒนาการของเด็กและจิตวิทยาความรู้ในด้านระเบียบวิธีสอน ความรู้ในด้านประเมินผลและความรู้ในด้านบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา

4. ช่วยเสริมขวัญของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่ดีและเข้มแข็ง และรวมกลุ่มคณะให้เป็นทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยกำลัง สติปัญญาอันสูงเพื่อบรรลุจุดประสงค์อันเดียวกัน ขวัญ (Morale) เป็นเรื่องจิตใจ หากครูได้รับสวัสดิการพอสมควร มีความสามัคคีระหว่างครูกับศึกษานิเทศก์ และระหว่างครูต่อครูด้วยกันเองแล้วจะทำให้งานของโรงเรียนเข้มแข็งยิ่งขึ้น

5. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคนและมอบงานนั้นๆ ให้ครูแต่ละคน แล้วช่วยประคับประคองให้ครูผู้นั้นใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นให้ก้าวหน้าอยู่เรื่อยๆ ค้นหาคุณลักษณะที่ดีเด่นในตัวครูแล้วส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น มนุษย์ย่อมมีความสามารถในบางอย่างและหย่อนความสามารถในบางอย่าง

6. ช่วยครูให้พัฒนาการสอนของตน สนับสนุนให้ครูได้พิจารณาวิธีสอนและกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้อยู่ว่าตรงไหนเข้มแข็งดีและตรงไหนเป็นส่วนอ่อน ซึ่งจะต้องแก้ไข โดยอาจใช้ Check lists หรือ Rating forms โดยอาศัยหลักเกณฑ์วิชาหลักการสอน การเลือกเนื้อหาที่จะนำมาเสนอ การสร้าง

โครงการสอน การสร้างหน่วยแบบต่างๆ การทำและการใช้อุปกรณ์สอน ตลอดจนโสตทัศนศึกษา การใช้หลักทรัพยากรให้เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ การให้งานและการควบคุมการพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การวัดผลและประเมินผล การแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเด็ก ข้อควรระวัง ในเรื่องนี้คือ

6.1 ไม่พยายามยึดยึดความคิดเห็นที่ตนไม่นิยมให้ครูจำต้องรับ ไม่พยายามฝืนให้ครูต้องทำตามแบบที่ตนชอบ เพราะครูแต่ละคนต่างมีความคิดเห็นเป็นของตน และมีแบบการทำงานตามแบบของตน สิกขานิเทศก์จึงควรจะทำงานร่วมกับครู โดยช่วยให้ครูได้รู้จักใช้ความสามารถของตนเอง

6.2 หลีกเลี่ยงการกรอกคำแนะนำต่างๆ ในการปรับปรุงการสอนจนครูรับไม่ไหวคือ ทั้งมากและทั้งยาก

7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าในงานในโรงเรียน และงานอาชีพครู ครูใหม่แม้จะได้รับการฝึกอบรมทางวิชาการมาเป็นอย่างดี แต่ยังคงขาดประสบการณ์ในงานธุรการต่างๆ การช่วยฝึกครูใหม่อาจจะทำก่อนโรงเรียนเปิด ทั้งด้านธุรการและการปกครองชั้น รวมทั้งด้านสังคมและการทำงานร่วมกัน

8. ช่วยประเมินผลงานของครูโดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็กไปตามแนวทางที่ได้ตกลงกันวางไว้ การประเมินผลงานของครูมีหลักเกณฑ์ เช่น บันทึกการสังเกตหรือการสังเกตในเวลา ที่ครูเข้าร่วมประชุม หลักฐานการแสดงความคิดริเริ่ม การวางตน ความขยันหมั่นเพียรทัศนคติ ปริมาณ และคุณภาพของงาน เป็นต้น แบบให้ครูวัดตนเอง หรือนักเรียนวัดครูในด้านการสอนและการเรียนรู้ของตนก็ได้ ความมุ่งหมายของการวัดผลเพื่อจะได้ทราบว่า อะไรบ้างที่ก้าวหน้าและก้าวหน้าไปในระยะความเร็วขนาดไหน อะไรบ้างที่หยุดนิ่งและอะไรบ้างที่ถอยหลัง

9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของเด็กแต่ละคน และช่วยครูวางแผนการสอนให้เหมาะสม ในการสอนครั้งหนึ่งๆ การเรียนรู้ของเด็กในวิชาเดียวกันที่ครูสอนอย่างเดียวกันนั้นย่อมแตกต่างกันเป็นคนๆ ไป เด็กที่เรียนรู้ได้น้อยกว่าเด็กส่วนมากที่เขาเรียนรู้ได้นั้นเป็นเพราะอะไร ครูบางคนมองหาจุดลำบากนี้ไม่พบ หรือบางทีก็ปล่อยผ่านไปโดยไม่คิดจะหาข้อนี้เป็นสิ่งที่ศึกษานิเทศก์จะต้องช่วยครูร่วมกันวางแผนการสอนให้เหมาะสม

10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ บอกเล่าและชี้แจงให้ชุมชนในท้องถิ่นทราบถึงความเคลื่อนไหวของการศึกษาที่โรงเรียนในท้องถิ่น ได้ดำเนินการไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ชุมชนเข้าใจและให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียนลักษณะที่เป็นไป ส่วนมากประชาชนส่วนมากไม่มีความเข้าใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียน บางครั้งอาจมีการกล่าวตำหนิและแสดงทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียน การประชาสัมพันธ์จะเป็นส่วนที่ช่วยได้

11. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต และช่วยป้องกันครูจากการถูกตำหนิติเตียน หรือถูกลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม หน้าที่ของครูนอกจากหน้าที่ทางการสอนแล้ว ยังจะต้องให้ความช่วยเหลืองานอื่นๆ หากการทำงานนั้นโดยสมัครใจก็ไม่สู้มีปัญหา ถึงกระนั้นก็อาจทำให้เสียเวลาที่จะปฏิบัติงานสอนเด็กและทรุดโทรมทั้งกำลังวังชา ทำให้การทำงานประจำคือ งานสอนพลอยบกพร่องไปด้วย

ซารี มณีศรี (2548 : 25) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการนิเทศ ที่ Bigg และ Justman ได้สรุปไว้ว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการสอนไว้แตกต่างกันออกไป แต่มีความสัมพันธ์และสำคัญต่อการนิเทศการสอน ดังนี้

1. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ ได้แก่
 - 1.1 การประชุมต่างๆ การจัดอบรม สัมมนา และจัด Workshop
 - 1.2 การจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ในด้านวิชาการและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางการศึกษา
 - 1.3 การไปเยี่ยมชมสถาบันอื่นๆ และศูนย์ฝึกทดลองต่างๆ
 - 1.4 ทำการทดลองหลักสูตร หนังสือเรียน และวิธีสอน
2. การส่งเสริมความเจริญงอกงามของครู ได้แก่
 - 2.1 ให้ครูได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
 - 2.2 ให้ทดลองกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้สนใจอยากจะทำ
 - 2.3 ให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวกับอาชีพ (Professional Association) เพื่อส่งเสริมให้ครูสนใจในกิจกรรมของสมาคมอาชีพครูเหล่านั้น ทั้งภายในประเทศและนานาชาติ
 - 2.4 ส่งเสริมครูที่มีความสามารถพิเศษในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ
3. การปรับปรุงของครู ได้แก่
 - 3.1 พิจารณาคัดเลือกครูที่มีคุณภาพเข้าทำการสอน
 - 3.2 มอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของครู
 - 3.3 ทำการสาธิตการสอนที่ดีให้แก่ครู
 - 3.4 ให้มีโอกาสดำเนินการการสอน ประชุม สัมมนา เพื่อศึกษาปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับ การสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนครูและสังเกตการสอนระหว่างโรงเรียน

สังัด อุทรานันท์ (2550 : 12) กล่าวว่า การนิเทศศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการต่อไปนี้คือ

1. เพื่อพัฒนาคน
2. เพื่อพัฒนางาน

3. เพื่อประสานสัมพันธ์

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

จุดมุ่งหมายทั้ง 4 ประการนั้นมีความหมายดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน หมายถึง การพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างสอดคล้องตามแนวทางและเจตนารมณ์ของหลักสูตร

ประการที่สอง การนิเทศการศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนางาน หมายถึง การพัฒนางานด้านวิชาการของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมีคุณลักษณะต่างๆ ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ ทั้งหมดนี้ก็คือการนิเทศการศึกษา มุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน

ประการที่สาม การนิเทศการศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างประสานสัมพันธ์ นั่นก็คือ ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร โรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลตลอดเวลาในการทำงานการมีความเข้าใจอันดีต่อกัน เข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน เคารพซึ่งกันและกัน ในความคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน นับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา

ประการที่สี่ การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การที่ทุกฝ่ายได้รับการบำรุงขวัญ กำลังใจที่ดี ตลอดเวลาที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการให้เกียรติยกย่องและการเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม การที่บุคลากรมีขวัญ กำลังใจที่ดี ย่อมเกิดความตั้งใจ และมีความจริงใจต่อการปฏิบัติงาน มุ่งสู่ผลสำเร็จของงานร่วมกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการนิเทศการศึกษา

นิพนธ์ ไทยพานิช (2551 : 17) ได้ระบุจุดมุ่งหมายสุดยอดปลายทางของการนิเทศการศึกษาคือ การนิเทศการสอน และการนิเทศการสอน ก็ควรจะเป็นการนิเทศโดยตรงต่อครู “ในห้องเรียน”

จากความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาที่นำมากล่าวในข้างต้นนั้นพอสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษามุ่งที่จะพัฒนาครูเป็นหลักใหญ่ ทั้งนี้ก็เพราะครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา เพราะฉะนั้นความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาก็คือมุ่งที่จะช่วยเหลือแนะนำปรับปรุงและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาในด้านต่างๆอย่างเต็มที่อันเป็นผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน

หลักการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้จำเป็นต้องมีหลักในการปฏิบัติ นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

สุพิชญา ชีระกุล, กาญจนา ศรีภาพสินธุ์ และ วิจิตร (ชีระกุล) วรุตบางกูร (2546 : 36 -38) ได้สรุปหลักการนิเทศการศึกษาไว้ 17 ข้อดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาช่วยหาทางให้ครูได้พึ่งตนเอง ไม่ใช่คอยหวังพึ่งศึกษานิเทศก์หรือคนอื่นอยู่ตลอดเวลา
2. การนิเทศการศึกษาช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง
3. การนิเทศการศึกษามุ่งทราบความต้องการของครู และวางแผนการนิเทศให้ตรงกับความต้องการนั้น
4. การนิเทศการศึกษามุ่งศึกษาปัญหาต่างๆ ของครูและทำความเข้าใจในปัญหานั้นๆ
5. การนิเทศการศึกษามุ่งชักจูงให้ครูวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน
6. การนิเทศการศึกษามุ่งแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดและลงมือกระทำเองให้มากที่สุด
7. การนิเทศการศึกษามุ่งรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่างๆ ของครู
8. การนิเทศการศึกษามุ่งช่วยค้นหาแหล่งวิทยาการ อุปกรณ์การสอนตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้แก่ครู
9. การนิเทศการศึกษามุ่งช่วยให้ครูรู้จักจัดหา หรือประดิษฐ์วัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ขาดแคลนด้วยตนเองโดยพยายามใช้วัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่น
10. การนิเทศการศึกษามุ่งช่วยเหลือครูในการจัดหาเอกสารหนังสือและตำราต่างๆ
11. การนิเทศการศึกษามุ่งหาทางให้โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่ใกล้เคียงมีความสัมพันธ์กัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
12. การนิเทศการศึกษามุ่งด้านการยอมรับนับถือบุคลากรที่ร่วมงานในโรงเรียนนั้นๆ ด้วย
13. การนิเทศการศึกษามุ่งช่วยให้ครูได้แสดงกิจกรรมและผลงานต่างๆ ของโรงเรียนให้ชุมชนทราบโดยสม่ำเสมอ
14. การนิเทศการศึกษามุ่งทำความเข้าใจกับผู้บริหาร โรงเรียนในส่วนที่เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของกันและกัน
15. การนิเทศการศึกษามุ่งช่วยประสานระหว่างโรงเรียนกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ
16. การนิเทศการศึกษามุ่งรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เห็นว่ามิประโยชน์มาทำการวิจัย
17. การนิเทศการศึกษามุ่งทำความเข้าใจกับเรื่องต่างๆ ของการศึกษา อย่างแจ่มแจ้ง เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

เขาวพา เดชะคุปต์ (2547 : 127) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. การนิเทศศึกษานั้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย คือ มีการยอมรับซึ่งกันและกันมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในฐานะผู้นำและผู้ตามมีความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกันและเน้นการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

สังค์ อุทรานันท์ (2550 : 15 - 17) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

หลักการที่ 1 การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

หลักการที่ 2 การนิเทศศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานนั้นจะกระจายโดยผ่านตัวกลางคือครูและบุคลากรทางการศึกษา

หลักการที่ 3 การนิเทศศึกษานั้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย

Burton and Brueckmer ได้กำหนดหลักการนิเทศการศึกษาไว้ว่า มี 4 ประเด็น (อัญชลี โพธิ์ทอง, 2544 : 84 - 85) ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชาการ (Theoretically Sound)
 - 1.1 การนิเทศควรเป็นไปตามค่านิยม วัตถุประสงค์และนโยบาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการนั้น โดยเฉพาะ
 - 1.2 การนิเทศควรจะเป็นไปตามความเป็นจริงและตามกฎเกณฑ์ของเรื่องนั้นๆ
 - 1.3 การนิเทศควรมีพัฒนา ทั้งด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน
2. การนิเทศการศึกษาคควรเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific)
 - 2.1 การนิเทศเป็นไปอย่างมีลำดับ มีระเบียบ และมีวิธีการในการศึกษาปรับปรุงและประเมินผลสิ่งต่างๆ ภายในขอบเขตของงานนั้น ทั้งนี้ย่อมหมายรวมทั้งด้านกระบวนการนิเทศและบรรดาอุปกรณ์ที่ใช้ในการนิเทศด้วย
 - 2.2 การนิเทศควรได้มาจากการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างเป็นปรนัย มีความถูกต้องแน่นอน เป็นที่เชื่อถือได้ และอย่างมีระเบียบมากกว่าการสรุปเอาจากความคิดเห็น
3. การนิเทศการศึกษาคควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic)
 - 3.1 การนิเทศจะต้องเคารพในบุคคลและความแตกต่างของแต่ละบุคคลและพยายามส่งเสริมการแสดงออกของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่

3.2 การนิเทศจะต้องเปิดโอกาสให้มีความร่วมมือ และใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด

3.3 การนิเทศควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด และอำนาจนั้นจำเป็นต้องได้มาจากหมุ่คณะเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหมุ่คณะไปสู่เป้าหมาย

4. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นการสร้างสรรค์ (Creative)

4.1 การนิเทศควรจะแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาซึ่งความสามารถนั้นอย่างสูงสุด

4.2 การนิเทศควรมีส่วนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานให้มากที่สุด

Babertun & Brunner กำหนดหลักการนิเทศการศึกษาไว้ 6 ประการ (สวัสดี กาญจนสุวรรณ, 2542 : 314) คือ

1. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องเริ่มจากความเข้าใจแจ่มแจ้งเกี่ยวกับความมุ่งหมายและหน้าที่ของการนิเทศ
2. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องใช้หลักประชาธิปไตย
3. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องมีการวางแผนที่ดี
4. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องสอดคล้องกับทฤษฎีหรือปรัชญาการศึกษาที่ประกาศใช้อยู่
5. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องปฏิบัติอย่างเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษา การประเมิน และการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการเรียนการสอน
6. การนิเทศการศึกษาที่ดี เหมือนกับการสอนที่ดีจะรู้ได้ โดยผลคือ นักเรียนได้เจริญ และพัฒนาขึ้น จะเห็นได้ว่า การนิเทศการศึกษานั้นมีหลักการนิเทศของผู้นิเทศ เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการนิเทศการศึกษา อันนำมาซึ่งผลสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนของครู และผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานั้นเอง

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการนิเทศนั้นจะต้องมีหลักในการนิเทศที่ดี คือต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชา มีความเป็นวิทยาศาสตร์ ควรเป็นประชาธิปไตยเพื่อเป็นการสร้างสรรค์ และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา เพื่อจะได้พัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ความสำคัญของการนิเทศการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 : 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษา มี 6 ประการ คือ

1. เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนเป็นรูปแบบและทิศทางเดียวกัน

2. เพื่อแนะแนวทางแก่ครูผู้สอน ให้มีความเข้าใจตรงกันในเรื่องของจุดมุ่งหมาย ในการจัดการศึกษา การจัดกิจกรรม การผลิตสื่อ และการบริหาร

3. เพื่อให้คำแนะนำแก่ครูผู้สอน ให้สามารถใช้คู่มือครู แผนการสอน และวัสดุประกอบการเรียนการสอน ได้ถูกต้องและมีประโยชน์สูงสุด

4. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครูผู้สอน

5. เพื่อจะได้สนับสนุน ส่งเสริมงานการสอนแก่ครูผู้สอน ได้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน

6. เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และแนะนำที่ควรแก้ไขตามความเหมาะสม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษานั้นเป็นกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือของคณะครูบุคลากรทางการศึกษา โดยการแนะนำให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ที่ได้รับการนิเทศได้พัฒนาความรู้ความสามารถและพฤติกรรมการสอนด้วยตนเอง ให้สามารถปฏิบัติภารกิจทางด้านการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับการนิเทศมีความรู้ที่ทันสมัยสามารถนำไปบูรณาการใช้เพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นอกจากนี้การนิเทศการศึกษาก็เป็นกระบวนการสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการ เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนในที่สุด การนิเทศการศึกษายังเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษา และการพัฒนาการศึกษาทุกขั้นตอน เนื่องจากเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่พึงประสงค์ และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะการนิเทศการศึกษาก็เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กระบวนการนิเทศ

การนิเทศการศึกษาก็เป็นกระบวนการ คือ เป็นการดำเนินงานเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ การวางแผน การดำเนินการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ ซึ่งผู้นิเทศได้ดำเนินการนิเทศให้กับผู้รับการนิเทศ ทั้งนี้มีนักการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 46) ระบุไว้ว่า กระบวนการนิเทศการศึกษานั้น เป็นการจัดลำดับขั้นตอนของการดำเนินการนิเทศการศึกษ โดยผู้มีหน้าที่ในการนิเทศหรืออาจจะเป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้นิเทศ ดำเนินการนิเทศตามขั้นตอน 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวางแผนและกำหนดทางเลือกในการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการปฏิบัติการนิเทศการศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 เป็นการประเมินผล และรายงานผลการนิเทศ

ทั้งนี้ตามรายละเอียดตามภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการนิเทศ

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540 : 46)

ขอบข่ายบทบาทของผู้นิเทศ

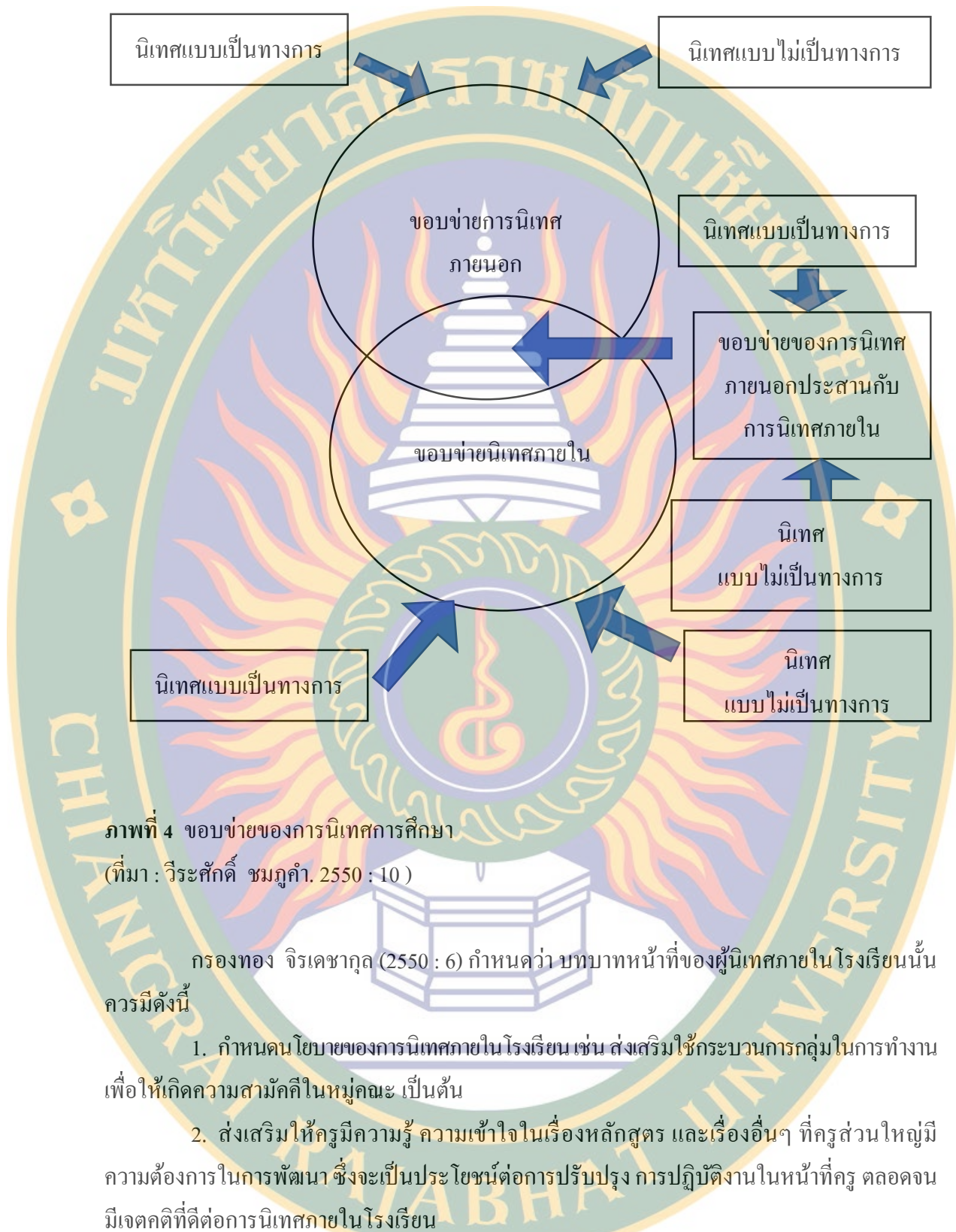
วีระศักดิ์ ชมภูคำ (2550 : 9 - 10) กล่าวว่า เนื่องจากการนิเทศการศึกษามีความหมายค่อนข้างจะกว้างมากที่แสดงถึงกระบวนการในการให้คำชี้แนะ แนะนำ และการชี้ช่องทางอย่างสร้างสรรค์ ที่มีความเป็นกัลยาณมิตรแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงตัวของผู้รับการนิเทศ ตลอดจนกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา อันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยกำหนดขอบข่ายของการนิเทศการศึกษา ทั้งขอบข่ายการนิเทศภายในและการนิเทศภายนอกไว้ดังนี้

1. ขอบข่ายการนิเทศภายนอก เป็นการนิเทศ โดยผู้ให้การนิเทศอาจเป็นหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัด เช่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาานิเทศก์หรือนักวิชาการ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ จะมีบทบาทและส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรง ที่สามารถจะเป็นผู้นิเทศจากภายนอกสถานศึกษา ซึ่งขอบข่ายของการนิเทศภายนอกนี้ อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยการนัดหมายจากผู้ให้การนิเทศจากภายนอก

เพื่อดำเนินการนิเทศเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด โดยการพบปะกันอย่างทางการ โดยการชี้แจง ประชุม สัมมนา ปาฐกถาก็ได้ แต่ในบางกรณี อาจมีการนิเทศจากภายนอกแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นก็ได้ โดยที่ ผู้นิเทศอาจให้คำชี้แนะ โดยที่ไม่ได้ตั้งใจหรือวางแผนการนิเทศไว้ก่อนก็ได้ เช่นการพบปะกัน โดยบังเอิญ และมีโอกาสได้พูดคุย ชี้แนะซึ่งกัน หรือการพูดคุยทางโทรศัพท์ เป็นต้น ทั้งนี้การนิเทศ ดังกล่าวนี้อาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ

2. ขอบข่ายการนิเทศภายใน เป็นการนิเทศที่เกิดขึ้นโดยที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาได้ดำเนินการนิเทศโดยการที่ผู้นำหรือหัวหน้าในสถานศึกษาหรือบุคลากรหลัก เป็นผู้ดำเนินการนิเทศแก่บุคลากรหรือครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษานั้นๆ โดยการนิเทศอาจเป็นไปทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ และการนิเทศจะเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา หรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานเป็นสำคัญ

3. ขอบข่ายการนิเทศภายนอกประสานกับการนิเทศภายใน เป็นการนิเทศที่มีการประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้นิเทศภายนอกซึ่งอาจเป็นหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น โดยตรง หรือศึกษานิเทศก์ในหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง หรือผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะมาวางแผนการนิเทศร่วมกับคณะบริหาร หรือบุคลากรหลักของสถานศึกษา เพื่อวางแผนการนิเทศอย่างเป็นทางการในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายด้านการเรียนการสอนหรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่ในบางครั้งอาจมีการนิเทศภายนอกประสานกับการนิเทศภายในแบบไม่เป็นทางการก็ได้ และกำหนดขอบข่ายของการนิเทศการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ขอข่ายของการนิเทศการศึกษา

(ที่มา : วีระศักดิ์ ชมภูคำ. 2550 : 10)

กรองทอง จิระเดชากุล (2550 : 6) กำหนดว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศภายในโรงเรียนนั้นควรมีดังนี้

1. กำหนดนโยบายของการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น ส่งเสริมใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นต้น
2. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร และเรื่องอื่นๆ ที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการปรับปรุง การปฏิบัติงานในหน้าที่ครู ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน
3. ปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนตามแผนการนิเทศของสถานศึกษา
4. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนและมีการประเมินตนเอง

5. สรุปและเผยแพร่งานที่ประสบความสำเร็จ
 วีระศักดิ์ ชมภูคำ (2550 : 35 - 39) กล่าวไว้ว่าบทบาทของผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ
 ไว้ว่า แต่ละฝ่ายต้องเข้าใจบทบาทของกันและกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 บทบาทของผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

บทบาทของผู้บริหาร	บทบาทของผู้นิเทศ	บทบาทของผู้รับการนิเทศ
1. ส่งเสริมสนับสนุนนิเทศ อย่างจริงจัง	1. วางแผนวิเคราะห์ปัญหา ร่วมกันกับเพื่อนครู	1. ร่วมมือในการวิเคราะห์ ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่
2. ทำหน้าที่วิทยากรที่ดีและ ให้คำแนะนำการใช้แหล่งวิชา	2. ร่วมกับครูวางแผนและ โครงการแก้ปัญหา	2. ร่วมมือกับผู้นิเทศวางแผน หรือ โครงการเพื่อแก้ปัญหา
3. บริการอำนวยความสะดวก สะดวกให้แก่ผู้นิเทศ ผู้รับ การนิเทศทุกด้าน	3. ช่วยครูพัฒนาการเรียน การสอน	3. ลงมือปฏิบัติตามโครงการ
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4. ช่วยกันทั้งสามฝ่ายประเมิน	4. ขอความสนับสนุนหรือ คำปรึกษาจากผู้นิเทศและ ผู้บริหาร
5. สร้างขวัญและกำลังใจ ให้แก่ ผู้นิเทศและผู้รับ การนิเทศ	5. ร่วมกับครูหาข้อบกพร่อง ในการดำเนินงาน	5. ร่วมกับผู้นิเทศประเมินผล การเรียน
	6. วางแผนเพื่อแก้ไข ข้อบกพร่องร่วมกับครู	6. ร่วมกับผู้นิเทศค้นหา ข้อบกพร่องในการดำเนินงาน
	7. ช่วยครูในการประเมินผล การเรียน	7. ร่วมกับผู้นิเทศวางแผน แก้ไขข้อบกพร่อง

(ที่มา : วีระศักดิ์ ชมภูคำ. 2550 : 35)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ใช้ปัญญาชี้นำและเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้อื่น หรือสังคม

ผู้นำ คือ “บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ปัญญาชี้นำ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ต่อบุคคลและต่อตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยี หรือนวัตกรรม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไปสู่ในทิศทางที่พึงประสงค์”

ผู้นำ ได้มาโดยศักยภาพ ความสามารถเฉพาะตัว ไม่จำเป็นต้องอาศัยตำแหน่ง ฐานะหรือ อาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นได้ หรือกล่าวได้ว่า “ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร”

ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพหรือลักษณะที่แสดงออกของผู้นำ ซึ่งเป็นผลรวมของบุคลิกภาพ เช่น ลักษณะทางกาย ทางอารมณ์ ทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

ผู้นำทางการศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ใช้ปัญญาชี้นำ และเป็นต้นแบบที่ดีด้านการศึกษา

บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

บทบาทของผู้นำ เป็นการแสดงออกโดยอิสระที่มีผลต่อผู้อื่นหรือสังคม เช่น การตัดสินใจ การจูงใจให้คนทำงาน การแสดงออกทางความคิด การพูด พฤติกรรมทางอารมณ์ การอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม เป็นต้น

1. เป็นผู้ชี้นำให้คำปรึกษาหรือในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม ในสังคมแห่งความรู้ มีความต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถชี้นำ หรือให้คำปรึกษาในฐานะเป็นผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้นำทางปัญญายอมเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ชัดเจนเรียกว่า ระดับมืออาชีพ (Professional) เช่น ครูมืออาชีพ ผู้บริหารมืออาชีพ นักธุรกิจมืออาชีพ เป็นต้น คุณลักษณะมืออาชีพ ประกอบด้วย ความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งเจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพของตนเอง

2. เป็นผู้จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตามตัวแบบหรือตัวอย่างที่ดีได้ ผู้นำจึงต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับในบุคลิกภาพ ความคิดเห็น และยอมรับในพฤติกรรมดังกล่าว เช่น ครู อาจารย์ พระสงฆ์ โตะะครู โตะะอิมาม นายกรัฐมนตรี นายกองกักรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น การจูงใจไม่ใช่เพียงแต่การพูดเพื่อให้ผู้อื่นเชื่อและปฏิบัติตามเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้เป็นตัวอย่างที่น่าเคารพ ศรัทธา ทำให้ผู้อื่นรับรู้และปฏิบัติตาม เกิดความเชื่อ ความชอบ และชื่นชม

3. เป็นผู้พัฒนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์กรหรือสังคม ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มองไกลในอนาคต และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัว และพวกพ้องตนเองมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและเป็นผู้พัฒนาให้สังคมอยู่อย่างมีความสุข

สร้างความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในทางดี ทำคนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

4. บทบาทในเชิงวิชาการ ผู้นำควรต้องมีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนอย่างลุ่มลึก จนสามารถใช้ใน การให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ความรู้ในสาขาของตนเพื่อการอธิบายเหตุการณ์ และจัดสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลดีต่อภารกิจ/องค์กร เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดถึงสามารถให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จในระดับหนึ่ง รวมทั้งมีผลงานเป็นที่ยอมรับ มีการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ และมีผลงานเผยแพร่

5. บทบาทในการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีความฉลาด มีอารมณ์ดี และมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง มีบุคลิกภาพทั้งภายนอก และภายในงดงาม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. คุณลักษณะ เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการพูด มีบุคลิกลักษณะที่ดี
2. พฤติกรรม มีลักษณะเด่นชัดทางพฤติกรรม เช่น พุทธิ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น
3. สถานการณ์ ทำให้เกิดภาวะผู้นำได้ เช่น เรื่องปัญหาพลังงาน ปัญหาสงคราม จะส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4. ความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

5. ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ผลการจูงใจ และผลผลิตที่เกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

แนวทางการพัฒนาผู้นำทางวิชาการ

1. พัฒนาคุณสมบัติ / คุณลักษณะส่วนตัว

1.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคต ก้าวหน้า ทันสมัย มีทัศนคติเชิงบวก เปิดใจกว้าง

1.2 มีอุปนิสัยพื้นฐานทางบวก ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ

มีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีมได้

1.3 เป็นบุคคลเรียนรู้ สนใจใฝ่ศึกษา ค้นคว้า วิจัย ทบทวนไตร่ตรองพิจารณา

1.4 สร้างผลงาน สานสัมพันธ์ คิดสร้างสรรค์ สร้างจินตนาการ หาทางพัฒนาตนพัฒนางาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) วีรพงษ์ ไชยหงส์

ภาวะผู้นำทางวิชาการ “Instructional Leadership” ได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมท่ามกลางหมุ่่นักการศึกษาในฐานะเป็นผู้สร้างผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งจะเริ่มเห็นได้จากงานวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนมีมากขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 และต้นปี ค.ศ. 1980 (Howley, 1989 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ดังที่สอดคล้องกับงานวิจัยนั้น “ภาวะผู้นำทางวิชาการ” เป็นหนึ่งในเงื่อนไขของปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติของโรงเรียนมีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น (Larson and others,

2006 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Hopkins, 2001 : 16) และพบว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากร ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิผล มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

ภาวดี ธาราศรีสุทธิ (2547 : 5) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

Daft (1999 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Ivancevich and Matteson (2002 : 425) นิยามความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

Yukl (2002 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ถาวร เต็งเอียด (2550 : 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิร์รานี วสุภัทร (2551 : 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง และประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Glickman (1985 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) cited in Blasé and Blasé, 2000 : 131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา นักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

Girvin (2001 : 1) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าผู้บริหารถือเป็นแกนกลางของความพยายามในฐานะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น

McEwan (2003 : 6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย ครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้มากมาย ดังนี้

กิติมา ปรีดิติก (2545 : 155) ได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาครูใหญ่ในรัฐอิลลินอยส์พบว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนควรทำหน้าที่และแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. ประเมินผลการทำงานของครู
2. ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
3. เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง
4. จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
5. คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
6. จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ
7. พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน

8. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี

9. เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

จักรพงษ์ ถาบุตร (2547 : 32 - 34) พบว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ความคิด เทคนิควิธี ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นและแนะนำครูให้ปฏิบัติกิจกรรมการเรียน การสอนจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้า มากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำและการนำวัตถุประสงค์ทางวิชาการ ไปใช้
2. การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
4. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ
5. การตั้งความคาดหวังต่อผลงานสูง
6. การพัฒนาความเป็นผู้นำครู
7. การมีทัศนคติเชิงบวก

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนา พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน 23 ข้อ สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการ โรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุน การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ
2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถ และคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียน การสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิทักษ์เวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็น อยู่เป็นนิจใน โรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community Team and Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ขอมรับความแตกต่างทางความคิด และการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

Chell (2001 : 9) ได้สรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทางวิชาการ จากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. มีการนิเทศและประเมินผลการสอน
2. มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
3. มีการจัดหลักสูตรที่พัฒนาความรู้และกิจกรรมนักเรียน
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
4. ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัย
5. พัฒนาบรรยากาศในโรงเรียน
6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

Flemming and Flemming (2001 : 6) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้องได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้มีพฤติกรรมดังนี้

1. สนับสนุนวิธีการสอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนแก่ครู
3. ให้ความสนใจเยี่ยมห้องเรียนเพื่อความมุ่งหมายต่อการพัฒนาการสอน
4. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการมีส่วนร่วม การกำหนดเงื่อนไขและให้ผลสะท้อนกลับ
5. ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อความสำเร็จของนักเรียน
6. ใช้ข้อมูลของบุคลากรเพื่อกำหนดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

Weber (1989 : ไม่ปรากฏเลขหน้า; cited in Lashway, 2002 : 2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็น 5 ด้าน คือ

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในทางบวก
3. สังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
4. จัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
5. ประเมินผลโปรแกรมการสอน

McEwan (2003 : 13) กล่าวถึงองค์ประกอบบันได 7 ขั้น ในการที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล คือ

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล
 2. เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
 3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
 4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
 5. ตั้งความคาดหวังสูงต่อบุคลากรและตนเอง
 6. พัฒนาบุคลากรครูให้เป็นผู้นำ
 7. พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรครูและผู้ปกครอง
- Van Deventer and Kruger (2003 : 247) ได้สรุปองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การจัดการหลักสูตรและการสอน
3. การนิเทศการสอน
4. การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน
5. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

Sergiovanni (2004 : 83 - 84); cited in Resnick, 2002 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. แนะนำครูในการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน
2. แนะนำครูในการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนในชั้นเรียนและให้มีการเทียบเคียงกับมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้
3. ให้การแนะนำครูในการนำตำราหรือสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เกิดมาตรฐาน
4. มีการเยี่ยมชมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครู ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ
6. ให้การแนะนำครูโดยการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง

คณะกรรมการการศึกษาารัฐเมรีแลนด์ (2005 : Online) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (สิร์รานี วสุภัทร, 2551 : 54 - 55)

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และ โอกาสต่างๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการนำวิสัยทัศน์

ไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้วิสัยทัศน์เกิดผลสำเร็จ

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงาน และไว้วางใจ อย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหาร มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของ โรงเรียน ที่มีประสิทธิผล สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และให้ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครู อย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น และนำกลยุทธ์ การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมาย ทำท่ายในระดับที่เหมาะสม และเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผล ผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผล ระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารให้การสนับสนุน การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร การสอนและการประเมินผล และสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ครู ได้มีส่วนร่วม ในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และ มาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและ พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้าง โอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียน ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยของ สิริธรณี วสุภัทร (2551 : 194) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษารัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education) โดยได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็น 4 องค์ประกอบ และมีการเปลี่ยนชื่อ ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์
2. การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
3. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และ
4. การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

Huber (2007 : 30 - 34) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของแนว การปฏิบัติความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 12 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน
2. มุ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก
3. ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
5. พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง
6. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติด้านหลักสูตร การสอนและการประเมินผลของ โรงเรียน
อย่างต่อเนื่อง
7. มีความรู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอน และให้ความสำคัญกับงานวิจัยเกี่ยวกับ
การปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล
8. เป็นผู้ที่สามารถพบเห็นและเข้าพบได้ง่าย
9. ใช้ทีมภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาหลักสูตร นโยบายของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากร
ได้ดำเนินงานอย่างอิสระ
10. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ
11. ออกแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคคลอื่นและปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับความเชื่อ
ด้วยความตั้งใจที่จะให้เกิดผลในทางบวก

12. มีความตระหนักในสถานการณ์ มีการปรับตัวในการปฏิบัติทางภาวะผู้นำต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย

รูปแบบของการนิเทศการศึกษา

รูปแบบของการนิเทศศึกษานั้น นักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์ (2548 : 325 - 333) กล่าวว่า การนิเทศเกี่ยวกับการศึกษาต่างๆ ไปมุ่งที่จะให้บุคลากรได้มีการปรับปรุงให้มีทักษะในการจัดการเรียนการสอน การบริหารการจัดการบริการและมีเทคนิคต่างๆ ดีขึ้น ให้มีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการใหม่ๆ และระบุว่ากรนิเทศทั่วไปมีรูปแบบหลายลักษณะดังนี้

1. ลักษณะการนิเทศในรูปแบบการสาธิต ซึ่งมีจุดหมายเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้เห็นตัวอย่างที่ดีและถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในการนิเทศโดยใช้รูปแบบการสาธิต จะเห็นได้ว่าผู้นิเทศงานไม่จำเป็นต้องทำการนิเทศโดยสาธิตด้วยตนเองก็ได้ แต่อาจจะให้บุคคลอื่นหรือผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญทำการสาธิตแทน

2. ลักษณะการนิเทศในรูปแบบการประชุม การนิเทศแบบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสั่งการ รับทราบนโยบาย ปรีกษาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ลงมติ ศึกษาปัญหา แก้ปัญหา ให้ข้อเสนอแนะ ให้ความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแถลงผลงานเกี่ยวกับงานที่กำลังจะกระทำหรือได้กระทำลงไปแล้ว นอกจากนี้ยังเป็นการพบปะกันระหว่างบุคลากร ฉะนั้นการนิเทศและความมุ่งหมายของการประชุมโดยทั่วไปดังนี้

2.1 ประชุมโดยมีผู้พูดคนเดียว บุคคลอื่นเป็นผู้ฟัง (Convention) การประชุมแบบนี้ส่วนใหญ่ทำเพื่อแจ้งเรื่องราว แถลงความคิดเห็น สร้างความเข้าใจและสั่งงาน

2.2 การประชุมที่มีการพูดโดยการซักถาม (Speech Forum) จะคล้ายกับการประชุมแบบผู้พูดคนเดียว แต่พูดโดยตอบข้อซักถามหรือตอบข้อซักถามหลังจากได้ชี้แจงเรื่องที่เตรียมมาแล้ว

2.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Term Discussion) มีผู้อภิปราย 3 – 6 คน หรือมากกว่า แต่ไม่เกิน 8 คน ส่วนผู้ฟังไม่จำกัด ผู้อภิปรายพูดและแสดงความคิดเห็นในหัวข้อเดียวกับผู้อภิปรายอื่นๆ แต่พูดตามทัศนะของตนมีลักษณะเป็นกันเองและไม่เป็นทางการ ผู้พูดมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและมีโอกาสซักถามปัญหาหรือข้อข้องใจระหว่างกันได้

2.4 การอภิปรายโดยทั่วไป (Discussion) เหมือนการอภิปรายเป็นคณะแต่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อขัดข้องใจหรือปัญหาต่างๆ ได้

2.5 การอภิปรายแบบแถลงความคิดเห็น (Symposium) จะอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 - 5 คน แต่มีประธานเป็นผู้นำอภิปรายมุ่งให้ความรู้แนวคิดอย่างละเอียดแก่ผู้ฟัง ผู้ร่วมอภิปรายจะ

ได้รับหน้าที่ให้พูดในส่วนหนึ่งของปัญหาเดียวกันเป็นตอนๆ คิดต่อไปจนจบเรื่อง

2.6 การอภิปรายแบบแถลงความคิดเห็น โดยมีการซักถาม (Symposium forum) เหมือนอภิปรายแบบแถลงความคิดเห็น แต่เปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามปัญหาต่างๆ ได้

2.7 การอภิปรายแบบสนทนา (Colloquy) เป็นการปรับปรุงมาจากการอภิปรายแบบเป็นคณะ การอภิปรายจะมีผู้อภิปรายสองกลุ่มด้วยกัน กลุ่มหนึ่งประกอบด้วยผู้แทนของผู้ฟัง 3 - 4 คน อีกกลุ่มหนึ่งเป็นวิทยากร 3 - 4 คน ทั้งสองฝ่ายอยู่บนเวทีหันหน้าเข้าหาผู้ฟัง ผู้ร่วมอภิปรายที่ได้รับเลือกมาเป็นผู้แทนของผู้ฟังนั้นจะเป็นผู้เสนอปัญหา ถามคำถาม วิทยากรเป็นผู้ตอบปัญหา โดยมีผู้ดำเนินการอภิปรายเป็นตัวกลาง

2.8 การอภิปรายเป็นกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการอภิปรายของบุคคล 6 - 20 คน มาอภิปรายกัน ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน โดยผู้นำที่มีความสามารถเป็นผู้นำอภิปราย

2.9 การประชุมเป็นกลุ่ม (Conferrence) เป็นการประชุมระหว่าง 2 - 50 คน เพื่อศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาตลอดจนข้อมูลและเร้ากระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันและกันในการประชุม ผู้แทนฝ่ายหรือหน่วยต่างๆ ที่มีความเห็นอย่างเดียวกัน การประชุมลักษณะนี้ต้องมีผู้ประสานงาน มีการวางแผนล่วงหน้าและมีที่ปรึกษา

2.10 การประชุมคณะกรรมการ (Committree) จะเป็นการประชุมเฉพาะคณะกรรมการ เพื่อปรึกษาหารือวางแผนบางอย่างร่วมกัน

2.11 การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อเสนอความรู้ใหม่ และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายอย่างอิสระและหาข้อยุติเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.12 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมร่วมกัน เพื่อให้มีการค้นคว้าหรือทดลอง โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิทยากรการประชุม เป็นวิธีการประชุมที่ผู้เข้าร่วมประชุมได้ลงมือปฏิบัติงานแก้ปัญหาเป็นกลุ่มแทนการนั่งฟังหรือการประชุมแบบอื่นๆ ซึ่งผู้เข้าประชุมฟังหรืออภิปรายปัญหาแต่ฝ่ายเดียว ผลของการประชุมปฏิบัติการจะได้ผลงานหรือคำตอบต่อปัญหา และสมาชิกได้พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

3. ลักษณะการนิเทศในรูปแบบการอบรม (Trainning) จุดมุ่งหมายของการจัดนิเทศแบบการอบรม ก็เพื่อเพิ่มพูนและเสริมสร้างประสบการณ์ความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้การนิเทศในรูปแบบการอบรม มีรายละเอียดคือ การเตรียมการเรื่องที่จะอบรม อาคารสถานที่ งบประมาณ วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ วิธีการที่จะดำเนินการตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม การดำเนินการอบรมตามแผนที่วางไว้ ซึ่งหากจะมีการยืดหยุ่นก็อย่าให้เสียหลักการเดิม รักษาบรรยากาศให้ราบรื่น ระวังการจัดกิจกรรมพิเศษ ควรให้เป็นกิจกรรมเสริมสร้างเนื้อหาที่อบรมและอย่าให้มากเกินไป การติดตามผลควรประเมินผลการอบรมให้ทราบทั้งสิ่งที่ได้รับจากการอบรมและความรู้สึก

ที่มีต่อการอบรมและเน้นว่า ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการนิเทศ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติหลังการอบรม ด้วยว่าผู้เข้ารับการอบรมได้นำหลักและวิธีการจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพียงใด

4. ลักษณะการนิเทศในรูปแบบผลิตเอกสารทางวิชาการ (Bulletin, Guide and Printed Aids) เอกสารที่ผู้นิเทศเผยแพร่เพื่อพัฒนาการดำเนินงานมีหลายประเภทอาจจะเป็นองค์กรต่างๆ ของสมาคม หน่วยงานของรัฐบาลและเอกสารที่หน่วยศึกษานิเทศก์ผลิตขึ้นมา เอกสารนี้จะเป็นประโยชน์ เพราะจะช่วยลดงานด้านอื่น เช่น แทนที่จะประชุมหรือแนะนำเป็นรายบุคคลอาจใช้เอกสารแทน ซึ่งผู้รับการนิเทศสามารถทำการศึกษาทบทวนได้บ่อยๆ

5. ลักษณะการนิเทศในรูปแบบการปรับปรุงตนเอง จุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ และความศรัทธาในตนเองแก่ผู้ร่วมงานตลอดจนเพื่อให้มีความรู้ทันเหตุการณ์และสามารถนำความรู้ ไปถ่ายทอดแก่ผู้อื่นได้ รวมทั้งเพื่อให้การปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สิ่งที่ควรปรับปรุง เช่น ความรู้ในงานต่างๆ โดยเฉพาะในหมวดที่ตนรับผิดชอบ ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ โดยทั่วไป อารมณ์ ความรู้สึกและทัศนคติ การติดต่อประสานงาน บุคลิกภาพและนิสัย พฤติกรรมการบริการ ฯลฯ

แนวทางการจัดการนิเทศ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548 : 35 – 36; อ้างอิงจาก Tenner, D and Tanner. L., 1980 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้แบ่งลักษณะของรูปแบบการนิเทศว่ามี 4 รูปแบบคือ

1. กานิเทศแบบตรวจตรา (Inspection Supervision) เป็นการนิเทศแบบดั้งเดิม การนิเทศแบบนี้ ผู้นิเทศทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจดูแลการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละแห่งว่าเป็นไปตามกฎระเบียบ ที่วางไว้หรือมอบหมายให้หรือไม่ เช่น การสอบเป็นไปตามหลักสูตร วิธีสอนเหมาะสมหรือไม่ เมื่อตรวจแล้วก็ได้มีการชี้แจงให้ครูแก้ไขข้อบกพร่อง และข้อผิดพลาดต่างๆ การชี้แจงการปฏิบัติงานแก่ครูถือเป็นการนิเทศแบบนี้

2. การนิเทศแบบให้ผลผลิต (Supervision as Production) การนิเทศลักษณะนี้ เปรียบเหมือนโรงเรียนเป็นแหล่งผลิต และครูก็คือลูกจ้างที่ต้องสร้างผลผลิตหรือผลงานให้กับโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลผลิต คือคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก การผลิตจึงต้องเน้นที่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การนิเทศแบบให้ผลผลิตบางครั้งเรียกว่าเป็นการนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ในการนิเทศ โดยวิธีการพิจารณาผลผลิตของการนิเทศเป็นหลัก ผู้นิเทศจำต้องมีหน้าที่หลายอย่าง ที่จะทำให้การนิเทศแบบวิทยาศาสตร์บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการปรับปรุงการเรียนการสอน ผู้นิเทศ ทำหน้าที่วิจัย ประเมินผล โครงการนิเทศ การปฏิบัติงานของครูว่าเป็นไปตามที่วางวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ ผู้นิเทศต้องมีความรู้และได้รับการฝึกหัดมาเป็นอย่างดี โดยสามารถนำครูในด้านการปรับปรุง การเรียนการสอน การจัดระบบงาน และการทำงานอย่างมีระบบและระเบียบ

3. การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) คำว่าคลินิก เป็นการยืมคำจากการแพทย์มาใช้ ซึ่งหมายถึง การรักษาคนไข้และการดูแล โดยการให้ยาและรักษาด้วยวิธีต่างๆ โดยศึกษาพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนของนักเรียนและครูในห้องเรียน เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนนั้น

4. การนิเทศเพื่อการพัฒนา (Developmental Supervision) การนิเทศแบบนี้มองครูในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหา และนิเทศมุ่งที่กระบวนการเพื่อแก้ปัญหา โดยมองว่าครูเป็นผู้มีความคิดอิสระและเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบผูกพันกับงานของตน หากครูมีความสามารถดำการแนะนำสามารถชี้้นำครูนำไปปฏิบัติได้ ส่วนครูที่มีความรู้ ความสามารถแล้ว การเสนอปัญหาสามารถช่วยให้ครูกิดถึงการแก้ปัญหาหารวมก็ได้

Glathton ได้เสนอแนวทางในการจัดการนิเทศไว้ 4 วิธีการ (วิระศักดิ์ ชมภูคำ, 2550 : 49 - 66) คือ

1. การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) เป็นการนิเทศที่เน้นกระบวนการปรับปรุงการสอนของครูผู้สอนอย่างเข้มข้น ที่ต้องวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการกระทำอย่างรอบคอบทุกขั้นตอน และทำให้ครบวงจรในการนิเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย การประชุมก่อนการสังเกต การสังเกตการสอน การวิเคราะห์ข้อมูลหลังการสังเกตการณ์สอน การประชุมหลักการวิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินผล โดยวงจรการนิเทศจะต้องกระทำซ้ำๆ หลายๆ ครั้งต่อปี ซึ่งผู้นิเทศควรได้รับการฝึกฝนวิธีการและเทคนิคการนิเทศแบบนี้โดยเฉพาะ และควรมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้รับการนิเทศ

2. การนิเทศแบบร่วมพัฒนาวิชาชีพ (Cooperative Professional Development) เป็นทางเลือกหนึ่งของการนิเทศสำหรับครูที่ไม่ประสงค์จะรับการนิเทศรูปแบบอื่นๆ เป็นกระบวนการซึ่งครูตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปตกลงทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ด้วยการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การอภิปรายแสดงความคิดเห็นกันในเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงวิชาชีพ ซึ่งครูสามารถเลือกวิธีการพัฒนาได้หลายวิธีแต่ต้องลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 ต้องเสนอเป็นข้อตกลงหรือโครงการให้ผู้บริหารทราบ

2.2 การสังเกตควรกระทำไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง/ภาคเรียน และมีการปรึกษาหารือกันหลังการสังเกตแต่ละครั้ง

2.3 ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและอภิปราย ต้องรู้กันเฉพาะครูในกลุ่มที่ร่วมพัฒนาวิชาชีพนั้น

2.4 ระบบและมาตรฐานการประเมินขึ้นอยู่กับครูกลุ่มนั้น และจะไม่นำมาเกี่ยวข้องกับการประเมินผลความดีความชอบของครู

3. การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง (Self-directed Development) เป็นกระบวนการนิเทศอีกรูปแบบหนึ่งที่ครูทำงานโดยอิสระ เป็นผู้ทำงานโดยการพัฒนาวิชาชีพตนเอง ด้วยการวางแผน

เพื่อพัฒนาวิชาชีพการสอนของตนเองและดำเนินการตามโครงการที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย วิธีการในการพัฒนาตนเอง แหล่งทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการประเมินผล และความช่วยเหลือจากการบริหารที่ครูต้องการ

4. การนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร (Administrative Monitoring) เป็นทางเลือกหนึ่งของการนิเทศสำหรับครูที่ไม่ต้องการนิเทศแบบคลินิก หรือการนิเทศแบบรูปแบบอื่น เป็นการนิเทศที่ผู้บริหารเข้าเยี่ยมเยียนชั้นเรียนในระยะเวลาสั้นๆ และอย่างไม่เป็นทางการเท่าใด แต่ต้องมีการวางแผน ทั้งก่อนการเข้าเยี่ยมและการให้คำปรึกษาหลังเข้าเยี่ยมแล้ว ซึ่งการมีวิธีการนิเทศแบบนี้ไปใช้ ผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

4.1 ประชุมครูที่ต้องการรับการนิเทศแบบนี้ เพื่อทบทวนหลักการ ลักษณะสำคัญๆ ของการนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร พร้อมทั้งให้ทราบวิธีหรือรายละเอียดของความรับผิดชอบของผู้บริหารเกี่ยวกับการสังเกต การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเก็บรักษายันทึกข้อมูลและที่สำคัญคือ จะไม่นำผลจากการนิเทศนี้ไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของครู

4.2 ผู้บริหารกำหนดตารางเวลาในการเยี่ยมสังเกตห้องเรียน สำหรับตนเองเท่านั้น และไม่ควรให้ครูทราบ เพราะเมื่อไปสังเกตจะให้เห็นพฤติกรรมที่จริงมากกว่า

4.3 ในการตรวจเยี่ยม ผู้บริหารจะอยู่ในห้องเรียนประมาณ 5-10 นาที ซึ่งนานพอที่จะมองเห็นว่า กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างไร ทั้งนี้ผู้บริหารอาจจะสังเกตองค์ประกอบต่างๆ ที่คิดไว้ล่วงหน้าก่อน เช่น รูปแบบการสอนของครู พฤติกรรมของนักเรียนขณะเรียน

4.4 มีการบันทึกสั้นๆ ในสิ่งที่สังเกตตามที่เกิดขึ้นในขณะสังเกต อาจใช้บัตรขนาด 4 x 6 นิ้ว มาใช้ โดยบันทึกทั้งรายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับ วัน เวลา ครูผู้สังเกต และบันทึกการสังเกต ในขอบเขตที่คิดไว้ เนื้อหาที่บันทึกการแสดงความคิดเห็นควรเป็นทางบวกก่อน แล้วค่อยกล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวข้อง

4.5 การส่งบันทึกให้ครู ควรมอบให้ขณะที่พบกัน เช่นเวลาที่ได้พูดคุยสั้นๆ ในห้องเรียน หรือเวลาอาหารกลางวัน หรือหลังเลิกเรียนในวันนั้น ไม่ควรฝากผ่านผู้อื่น

ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (<http://sites.google.com/site/esdcwebsite/events-schedule>, 2556) ได้กล่าวถึงการนิเทศเต็มพิกัด คือ การปฏิบัติหน้าที่นิเทศการศึกษา โดยระดมพลังของของการนิเทศทั้งจำนวน อัตรากำลังบุคลากร เทคนิควิธีการ และเชื่อมโยงเครือข่าย ในการนิเทศให้เกิดคุณภาพ และได้พูดถึงสมรรถนะการนิเทศเต็มพิกัด หมายถึง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของการศึกษานิเทศก์ ที่สามารถแก้ไขปัญหาคุณภาพการเรียนการสอนได้จริง เห็นผลเร็ว และเป็นรูปธรรมชัดเจน ประกอบด้วย 3 ประการ (1 ตรง 2 เต็ม คือ)

1. ตรงประเด็น เป็นการนิเทศที่ตรงกับประเด็น ที่เป็นจุดเน้นการขับเคลื่อนเชิงนโยบายสู่ การปฏิบัติ และประเด็นที่เป็นปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งศึกษานิเทศก์จะต้องสามารถวินิจฉัยปัญหา ค้นหาค่าสาเหตุ และดำเนินการนิเทศเพื่อแก้ปัญหาได้จริง

2. เต็มกำลัง เป็นการนิเทศอย่างเต็มกำลังความสามารถ เป็นการระดมสรรพกำลังที่มี ทั้งกำลังกาย กำลังใจ กำลังสติปัญญา / วิชาการ และทรัพยากรต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาคณา การเรียนการสอนของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายให้เห็นผลอย่างรวดเร็ว

3. เต็มพื้นที่ เป็นการนิเทศที่ทั่วถึงครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายและมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ ความช่วยเหลือเป็นพิเศษ รวมทั้งต้องเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ให้ได้มาเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอนในเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 7) ได้ระบุถึงการพัฒนารูปแบบ การนิเทศไว้ว่า การนิเทศ มี 3 รูปแบบ คือ

1. สร้างเอกภาพการนิเทศ ด้วยการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันในการพัฒนางานนิเทศการศึกษาระดับประเทศสอดคล้องกับ นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. พัฒนาเครือข่ายนิเทศแบบมีส่วนร่วม ให้เกิดความร่วมมือกันในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผน ปฏิบัติ และติดตามผลการนิเทศ

2.2 ด้านความร่วมมือกันจัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษา อาทิ การพัฒนาหลักสูตร แกนกลางของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 การพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่น การพัฒนา สื่อประกอบการนิเทศ การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา แบบมีส่วนร่วม การจัดประชุมสัมมนาเพื่อ การพัฒนาคุณภาพครู และคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

2.3 ด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา ด้านความพร้อม ความขาดแคลน ศึกษานิเทศก์ และการใช้ศักยภาพส่วนบุคคลของศึกษานิเทศก์ ในการนิเทศการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาและต่างเขตพื้นที่การศึกษา

3. ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

3.1 มีการกำหนดสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาร่วมกัน

3.2 กำหนดมาตรฐานคุณภาพออกแบบกิจกรรมและการดำเนินการนิเทศเพื่อพัฒนา

3.3 ดำเนินการนิเทศ ติดตามผล โดยใช้รูปแบบวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.4 จัดให้มีการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัด ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับประเทศ

จากการที่นักการศึกษาได้ให้กำหนดรูปแบบการนิเทศในแบบต่างๆ แล้วสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษานั้น มุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอน สำหรับรูปแบบการนิเทศการศึกษานั้น มี 2 รูปแบบ คือการนิเทศแบบเป็นทางการ คือ รูปแบบที่มีกระบวนการเพื่อการช่วยเหลืออาจจะเป็นการนิเทศของผู้บริหาร หรือบุคคลจากภายนอก และรูปแบบของการนิเทศที่ไม่เป็นทางการ เช่น การให้ศึกษาด้วยตนเอง การนิเทศทางไกล และการประชุมแบบไม่เป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งผู้นิเทศควรเลือกใช้รูปแบบการนิเทศที่เหมาะสมกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการนิเทศ จึงทำให้การนิเทศนั้นบรรลุผลตามที่ต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 233 - 225) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การนิเทศที่มีการริเริ่ม และจัดดำเนินการ โดยบุคลากรภายในสถานศึกษาและในหลายโอกาส ก็เชิญบุคลากรภายนอกเป็นวิทยากรมาร่วมโครงการ และได้ระบุถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่ามี 5 ประการ คือ

1. ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด ไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึง และเจาะลึกถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน มีการขยายตัวในด้านจำนวนสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา
2. การศึกษาด้านอาชีวศึกษา มีความหลากหลายในวิชาชีพ ความชำนาญ ความรู้เฉพาะด้านสาขาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ การจัดการศึกษานิเทศก์ให้ครบตามสาขาและเพียงพอจึงเป็นสิ่งทำได้จำกัด
3. การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบุคลากร มีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขา เป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา
4. การนิเทศภายในสถานศึกษาจะสร้างความใกล้ชิดความคุ้นเคยกัน และการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน
5. การประสานในสถานศึกษาจะสะดวก เพราะความคุ้นเคยกัน มีการประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

สุรศักดิ์ ปริญญารัตนชัย (2544 : 11) กล่าวว่าปัจจุบันเมื่อกล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานอันเป็นทรัพยากรในการบริหาร องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานประกอบด้วย 4 ปัจจัย หรือที่เรียกว่า ทฤษฎี 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีจัดการ (Management) อย่างไรก็ตามนักวิชาการบางท่าน อาทิเช่น ศาสตราจารย์วิลเลียม ที กรีนวูด (William T. Greenwood, 1965 : 74-75) ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารควรมีปัจจัยการบริหารอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facility) หรือในทางบริหารธุรกิจเอกชนการจัดการเชิงธุรกิจกล่าวถึง

ปัจจัยการบริหารว่าควรเป็น 6 M's ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้สูงที่สุดนั่นเอง

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) หรือที่เรียกว่าทฤษฎี 4 M's (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 18) ได้แก่

1. คน (Man) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นๆ
2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาประกอบเพื่อให้เกิดธุรกิจ ซึ่งแต่ละธุรกิจจะใช้ปริมาณเงินที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับธุรกิจนั้นมีขนาดเล็กหรือใหญ่
3. วัสดุสิ่งของ (Material) ซึ่งในการผลิตสินค้า ต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิต ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำ และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด
4. วิธีการจัดการ (Management) ซึ่งการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ควรมีการวางแผน และควบคุมให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ

4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุน การดำเนินการอย่างเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการ และต้องมีระบบการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วินัย สมมิตรและคณะ, 2547: 17 - 18)

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551 : 8-9) กล่าวว่า การจัดการต้องระมัดระวังในเรื่องของสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์กร ซึ่งก็คือทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อการบริหารในช่วงเวลาของกระบวนการผลิต ซึ่งทรัพย์สินที่ว่า ได้แก่

1. มนุษย์ คือ บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์กร ทักษะและความรู้ที่เขามี ระบบงาน มีคุณค่าต่อผู้บริหาร
2. เงินทุน คือ จำนวนเงินที่ผู้จัดการใช้ในการซื้อสินค้าและบริการสำหรับองค์กร
3. วัตถุดิบ คือ ส่วนประกอบที่ได้รับเพื่อนำไปใช้โดยตรงในกระบวนการผลิตสินค้า เช่น ยางพาราเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตยางรถยนต์ ซึ่งบริษัทผลิตยางต้องซื้อด้วยเงินและใช้โดยตรงเพื่อการผลิตยาง

4. ทูทางทรัพยากร คือ เครื่องจักรที่องค์การใช้ในระหว่างกระบวนการผลิต เครื่องจักรที่ทันสมัยเป็นปัจจัยหลักต่อการคงสภาพหรือรักษาระดับการผลิตที่พึงปรารถนาไว้ได้ เพราะถ้าองค์การปราศจากเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ ระยะห่างระหว่างองค์การและคู่แข่งก็จะมีมากยิ่งขึ้น

เยวพา เดชะคุปต์ (2547 : 11) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารเป็นการประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

วิจิตร ศรีสอาน (2547 : 9) เสนอแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรไว้ ดังนี้

แนวคิดที่หนึ่ง กล่าวว่าทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการที่รู้จักกันในนามของ “4M’s” อันได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (materials) และการจัดการ (management)

แนวคิดที่สอง คิดว่าทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารนั้นมีเพียง 3 ประการ หรือที่เรียกกันว่า “3M’s” ซึ่งประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) และการจัดการ (management) โดยคิดว่าเมื่อมีเงิน และสามารถจัดซื้อจัดหาวัสดุ (materials) ได้

แนวคิดที่สาม เป็นแนวคิดทางฝ่ายธุรกิจเอกชน โดยแบ่งทรัพยากรในการดำเนินงานออกเป็น 6 ประเภท ที่เรียกว่า “6M’s” ประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (materials) วิธีการ (method) ตลาด (market) และเครื่องจักรกล (machine) จากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของการทรัพยากรนั้น สรุปได้เป็นสองแนวคิด คือ แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ได้จัดประเภทของทรัพยากรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรข้อสนเทศ และแนวคิดทางการบริหารแบ่งประเภทของทรัพยากรการบริหารออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ คน เงิน วัสดุและการจัดการ ซึ่งถ้าหากพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าทั้งสองแนวคิดมีส่วนคล้ายคลึงกันมาก โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการเงิน ส่วนที่คล้ายคลึงกันและอาจจะรวมเข้าเป็นประเภทเดียวกัน คือ ทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรวัสดุ ส่วนประเภทที่แตกต่างกัน คือ ทรัพยากรข้อสนเทศและทรัพยากรวิธีการซึ่งหากพิจารณาให้ดีแล้ว จะเห็นว่าทรัพยากรทั้งสองประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกันค่อนข้างมาก คือ ทรัพยากรข้อสนเทศนั้นใช้ข้อมูลแล้ว ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการ โดยอาศัยข้อมูลนั้นในการพิจารณาดำเนินการ หรือกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์การ

ในด้านการศึกษาก็ต้องใช้ทรัพยากรการบริหาร (4 M’s) เช่นเดียวกับงานหรือธุรกิจด้านอื่นๆ แต่มีขอบเขตกว้างกว่าและซับซ้อนมากที่สุด ในบรรดาธุรกิจทั้งหลาย กล่าวคือ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2545 : 40 - 41)

1. Management ระบบบริหารที่มีความซับซ้อนมากกว่าระบบบริหารใดๆ
2. Man Power ใช้กำลังคนมากกว่าหน่วยงานประเภทอื่น ถ้าเอาครูของทุกระดับการศึกษา

มารวมเข้าด้วยกัน จะมีบุคลากรมากกว่าหน่วยงานใดๆ หรือในเชิงวุฒิ ความต้องการบุคคลที่มีส่วนในการดำเนินการศึกษาก็เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีวุฒิโดยเฉลี่ยสูงสุด

3. Money ในด้านงบประมาณ เมื่อเอางบประมาณการศึกษาของทุกระดับมารวมกันเข้าแล้ว ก็จะเป็นหน่วยงานที่ใช้งบประมาณสูงสุด (โดยถ้าหากให้คิดรวมถึงค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่ผู้ปกครองหรือนักศึกษาต้องเสีย)

4. Material วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการดำเนินการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถ้าจะคิดเพียงค่าปลูกสร้างอาคาร สถานศึกษาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามารวมกันก็จะเห็นได้ว่าเป็นเงินค่าก่อสร้างที่สูงที่สุดในบรรดาค่าก่อสร้างของรัฐที่ได้ลงทุนในรอบปี

เมื่อนำ 4M's มาบวกเข้าด้วยกันก็จะเห็นว่า การจัดการศึกษานั้นเป็นธุรกิจที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ต้องการระบบบริหารที่ดีที่สุด กำลังคนมากที่สุด กำลังเงินและวัสดุมากที่สุด ดังนั้นในทุกองค์กรรมถึงองค์กรทางการศึกษาจึงต้องบริหารจัดการทรัพยากรการบริหาร (4M's) ให้เกิดประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร มีการพัฒนาการบริหารจัดการอยู่เสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามศักยภาพขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ข้างต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา จะเห็นได้ว่า การนิเทศการศึกษามีความสำคัญอย่างมากในการจัดการศึกษาในทุกระดับ เป็นหนึ่งกระบวนการสำคัญของการพัฒนาการศึกษา และกระบวนการดำเนินการนิเทศจะลุล่วงมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการเป็นสำคัญ

การบริหารและการจัดการ

แนวคิดการบริหารจัดการ

การบริหารจะตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ Administration การบริหารเป็นกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการให้ความหมายของการบริหาร ดังต่อไปนี้

จำลอง ทิ้งสุข (2550 : 10) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์ปะจุนใจผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกองค์กรให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรมเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ฉลอง สิงหะ (2551 : 24) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่าร่วมกันดำเนินการหรือปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พัชพล มิกราช (2553 : 16 ; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาตอบสนองกระบวนการบริหาร ให้สามารถดำเนินงานหรือดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิศร์ดี โจอาฮา (2555 : 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การทำงานของ คณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปต้องมีการร่วมแรงร่วมใจอันจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล มะยอง (2557 : 15) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงาน ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย อย่าง ที่บุคคลดังกล่าวตั้งเป้าหมายไว้ โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร อันมีคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ตามกระบวนการบริหาร ด้วยความร่วมมือของบุคคลให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีการวางแผนเพื่อให้งานดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2548 : 67) กล่าวว่า การจัดการหรือเรียกว่า การบริหาร หมายความว่า กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการ และความมุ่งหวัง ด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผล ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อิทธิพล โพธิ์ทองคำ (2554 : 9; อ้างอิงจาก Robbins and DeCenzo, 2005: 34) การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (process) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ขบวนการ (process) ในความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มน้าองค์กร และการควบคุม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจในการจัด การงานภายในองค์กรให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ

ความหมายการบริหารจัดการ

อมรินทร์ กิจศิริรัตน์ (2556 : 17) ได้สรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารงาน จัดการใด ๆ ที่องค์กรได้ใช้ทรัพยากร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือศิลปะและกระบวนการ การกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการ การกระทำนั้น ๆ จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่มีการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจการควบคุมและการกระทำที่ก่อให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน

อิทธิพล โปธิ์ทองคำ (2554 : 7; อ้างอิงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 18 - 19) กล่าวว่าไว้ว่า ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร”(Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

ประเวศ เวชชะ (2559 : 9) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารจัดการ ว่าหมายถึง การดำเนินงานของบุคคลในองค์กรร่วมกันทำกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การประสานงานและการควบคุมงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551 : 13) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึงการดำเนินงานหรือการปฏิบัติที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

จันทิมา ชูวานนท์ (2553 : 48) กล่าวว่า การบริหารการจัดการ คือกระบวนการที่คณะบุคคล นำนโยบายที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยการเปลี่ยนแปลงในแผนงานและกิจกรรม มีการสั่งการ ดำเนินการ และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550 : 45) ได้กล่าวถึง แนวคิดการจัดการสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์
2. แนวคิดการจัดการเชิงบริหาร
3. แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรม
4. แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ
5. แนวคิดการจัดการร่วมสมัย

แนวคิดการจัดการแต่ละแนวคิดมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ แต่ละแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ มีจุดมุ่งเน้นหรือวิธีการในการจัดการเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่แตกต่างกันออกไป

แนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550 : 46; อ้างอิงจาก Montana and Charnov, 2000) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เกิดขึ้นในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม จากความพยายามของนักวิทยาศาสตร์และนักคิดยุคนั้น ที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแรง โดยอาศัย วิธีการที่ได้ศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์ โดยแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการตั้งสมมุติฐาน กำหนดตัวแปร ทดลอง แล้วจึงวัดผลการทดลองตามกระบวนการซ้ำจนค้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กระทั่งค้นพบวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ผู้ค้นพบการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จนได้รับชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดเดอริก เทอร์เลอร์ ผลงานที่มีชื่อเสียงที่สุดในการจัดการผลผลิตในการขนเหล็กของโรงงานใน โรงงานหลอมเหล็ก โดยค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดในการขนเหล็ก เทอร์เลอร์จึงได้กำหนดหลักการสำคัญในการจัดการ 4 ประการคือ

1. การทำงานของแต่ละงานให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ในการคิดค้นและกำหนด วิธีที่ดีที่สุดสำหรับงานนั้น
 2. ให้จัดหมวดหมู่ในการทำงานให้เหมาะสม พร้อมทั้งแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหาร และคนงานอย่างเหมาะสม
 3. คัดเลือกคนงานที่เหมาะสมแล้วฝึกอบรมและพัฒนาวิธีการตามที่กำหนด
 4. ให้ฝ่ายบริหารประสานงาน และทำความเข้าใจกับคนงานในเรื่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด
- จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารงานภายในองค์กร โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการกระบวนการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลภายในองค์กรอย่างมีระบบมีแบบแผน มีเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรและปัจจัยในการบริหารงานให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่สุด ภายใต้การนำของผู้บริหาร

แนวทางการจัดการเชิงบริหาร

เกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่คิดค้นกำหนดหลักการบริหารให้ชัดเจน ผู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงบริหาร คือ ฟาโยล (Fayo) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 47) ผู้บุกเบิกสำคัญของทฤษฎีการจัดการทางการบริหาร ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งทฤษฎีองค์กร” ฟาโยล ได้ให้หลักการเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้จัดการและหลักการของการจัดการองค์กรไว้ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (division of love) คือการแบ่งแยกงานกันตามความถนัด ความมุ่งหมายของการแบ่งงานกันทำ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน โดยลดการสูญเปล่า เพิ่มผลผลิต และทำให้การฝึกอบรมง่ายขึ้น
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority & responsibility) อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิในการออกคำสั่ง และอำนาจในการทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง ส่วนความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ เป็นความจำเป็นที่ต้องทำงานตามหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. วินัย (discipline) หมายถึงการเคารพในกฎระเบียบที่ควบคุมองค์การ ข้อตกลงระหว่างองค์การกับผู้ทำงานต้องมีความชัดเจน และสภาวะของวินัยในกลุ่มใดในองค์การขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำ
4. เอกภาพของการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ทำงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ถ้ายึดหลักการข้อนี้จะเลี่ยงปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่วินัย
5. เอกภาพของทิศทาง (unity of direction) กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกัน ควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน ควรจัดกลุ่มให้อยู่ภายใต้ผู้จัดการคนเดียว
6. ความสนใจส่วนตัวเป็นรอง (subordination of individual interest) เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ ความสนใจของแต่ละคนและกลุ่มภายในองค์การควรมาทีหลังความสนใจขององค์การโดยรวม
7. หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) การให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินหรือค่าชดเชยต่างๆ ควรยุติธรรมและเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายผู้ทำงาน และฝ่ายองค์การ
8. การรวมอำนาจ (centralization) หมายถึงว่า ในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่างๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจมาน้อยเพียงใดก็ยอมแล้วแต่กรณี
9. สายบังคับบัญชา (scalar chain) สายการบังคับบัญชา คือสายของหัวหน้านับตั้งแต่ตำแหน่งผู้มีอำนาจสูงสุดถึงตำแหน่งล่างสุด สายการบังคับบัญชาจะต้องชัดเจนและถือเป็นแนวปฏิบัติตลอดเวลา
10. ระเบียบ (order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคน ต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใด อยู่ถูกกาลเทศะหรืออยู่ถูกที่ในเวลาที่เหมาะสม
11. ความยุติธรรม (equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออารีและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดีและการอุทิศตนเพื่องาน
12. ความมั่นคงของบุคลากร (stability of personnel) องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องมีกองปฏิบัติงานที่มั่นคง การปฏิบัติของฝ่ายการจัดการ ควรส่งเสริมปณิธานการทำงานระยะยาว

ให้กับองค์กร

13. การริเริ่ม (initiative) ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ย่อยได้ใช้ความริเริ่มของตน บ้างส่งเสริมให้ผู้ทำงานพัฒนาและดำเนินแผนการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

14. ความสามัคคี (esprit de corpe) ผู้จัดการควรส่งเสริมและรักษาทีมงาน น้ำใจหมู่พวก และความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างผู้ทำงานทั้งหมด

แนวคิดการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 48; อ้างอิงจาก Mayo, 1993 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) เป็นการศึกษาที่มีอิทธิพล และการวางรากฐานการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในเวลาต่อมา

เวสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ค มีแนวคิดคือ ระบบความร่วมมือ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะบูรณาการหลักการมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารแบบเก่าเข้าด้วยกัน ให้เป็นกรอบแนวคิดเดียวกัน บาร์นาร์ค ที่เห็นว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องมีเงื่อนไขอยู่สองประการ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความร่วมมือและความสำเร็จทางการเงินขององค์กร เงื่อนไขทั้งสองประการ คือ ประสิทธิภาพ ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ ต้องเน้นความสำคัญของประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุเป้าหมายทั่วไปขององค์กร และประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจของแรงขับแต่ละบุคคล ของพนักงานในองค์กรนั้นๆ ประเด็นที่สำคัญของทฤษฎีความร่วมมือของ บาร์นาร์ค มีอยู่ว่าองค์กรจะทำงานและอยู่รอดได้ต่อไป ก็ต่อเมื่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของแต่ละบุคคลมีความสมดุลกันเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิควิชาการ

มาส โลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้อการมนุษย์ เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพนับถือ และประการสุดท้าย คือการบรรลุศักยภาพของตนเอง คือมีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน ผู้บริหารจัดหาหนทางสนองความต้องการของผู้ทำงาน ซึ่งส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรด้วย และเพื่อขจัดสิ่งเข้ามาขัดขวางการสนองความต้องการและทำให้เกิดความไม่สบายใจ เจตคติในทางลบ หรือพฤติกรรมที่ไม่พึงปฏิบัติ (ประพันธ์ เวารัมย์ <http://group.wunjun.com/valrom2012/topic/363210-11262>, 2555; อ้างอิงจาก McGregor, 1960 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือ การมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการขึ้นเนื้องานหรือถูกการบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงในมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องการสร้างแรงจูงใจ โดยการข่มขู่และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษได้เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจให้กับคนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
4. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจ โดยการสร้างสถานการณ์ ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงานเพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาที่พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์กร” และสรุปได้ว่า กิจการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (human behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (Theory X) คือ คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือ คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

Donglas Mc Gregor สรุปให้เห็นว่าคนมี 2 ประเภท การบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีที่แตกต่างกัน

แนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

Fayol (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 50; อ้างอิงจาก Fayol, 1949 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่าเป็นการนำหลักคณิตศาสตร์ สถิติ ตลอดจนคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประมวลผลเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ต่อมาได้มีการพัฒนาวิธีการและระบบต่างๆ และเป็นระบบที่ใช้กันอยู่ทั่วไป เช่น ระบบสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจ และระบบสนับสนุนเพื่อผู้บริหาร และการจัดการเชิงปริมาณ สามารถแตกสาขาออกเป็นวิทยาศาสตร์การจัดการ (Management science) การจัดการดำเนินงาน (Operation management) และระบบสารสนเทศทางการจัดการ (Management information system)

แนวคิดทางการจัดการร่วมสมัย

แนวคิดเรื่องระบบ (System approach) เป็นการมองว่าองค์การทุกองค์การเป็นระบบขนาดใหญ่ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์กร อาทิ การวางแผน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม ตลอดจนการเงิน การผลิต ที่มีผลกระทบซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลาแนวคิดการจัดการตามสถานการณ์ (Situational approach) ทฤษฎีการจัดการ (เริ่มยุคใหม่) ของ Drucker (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 50; อ้างอิงจาก Drucker, 2005 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) เสนอเป็นหลักการว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนที่ต้องควบคุมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
2. การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่าย ประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จไปด้วย
3. การเป็นผู้นำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาระงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาระงาน
4. การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงาน ปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจว่าเป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่

Dalff (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550 : 25 – 27; อ้างอิงจาก Dalff, 2006 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวถึง กิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดวิธีการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานหรือกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
2. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การจัดข้อมูล แบ่งแผนงาน และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่อง คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวกับการจูงใจหรือการกระตุ้นให้คนในองค์การทำงาน ได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ
4. การควบคุมองค์การ (Controlling) เป็นการควบคุมองค์การให้การดำเนินการต่างๆ ภายใต้องค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัย หรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า 4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการจัดการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 18, ชงชัย สันติวงษ์, 2543 : 7, สมคิด บางโม, 2545 : 61) ซึ่งยังได้กล่าว ถึงปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญ และผู้บริหารทุกคนต้องสนใจ ในงานด้านการบริหารจัดการ คือ 1 คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการ ได้อย่างมาก ทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ เครื่องจักร (Machine) คือเครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาอย่างพิถีพิถัน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุน ในการจัดหาทรัพยากร เพื่อหล่อเลี้ยงและเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์การ ดำเนินไปโดยไม่ติดขัด และ วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิต ส่วน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2545 : 6) ได้สรุปว่าการจัดการเป็นเรื่องของการผสมผสาน หรือบูรณาการทรัพยากรการจัดการ ประกอบด้วย คน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Information) และเวลา (Time)

นอกจากนี้ ไตรรัตน์ จงจิตร (2546 : 17) และ เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ (2550 : 7) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการ 4M's ได้แก่ ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่ได้จัดทำขึ้น โดยการกำหนดรายรับรายจ่ายของงาน โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดการเรียนรู้รวมถึงนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึง และด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่ความรู้ บุคลิกภาพ ความสามารถ พฤติกรรม ดังนั้น (ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์, 2547 : 10) จึงได้เสนอความเห็นว่ ในทางบริหาร 4M's เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน คือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานอย่างเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์สิ่งของความต้องการของโครงการแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เปรมชัย สโรบล (2550 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยการบริหาร หมายถึง ทรัพยากรพื้นฐานสำคัญที่องค์กรนำมาใช้เป็นปัจจัย ในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยดี และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งในแง่ปรัชญา ทัศนคติ วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้ซึ่งปัจจัยบริหารหรือทรัพยากรบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร (Management) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System : MIS)

รังสรรค์ อินทน์จันทน์ (2552 : 47) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหาร หมายถึง การที่องค์กรได้นำสิ่งที่เป็นทรัพยากรการบริหารมาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การจัดการ (Management) กระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน (Method) การตลาด (Market) และเวลา (Time)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

สุรศักดิ์ ปริญญารัตน์ชัย (2544 :11) กล่าวว่าถึงปัจจุบันเมื่อกล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานอันเป็นทรัพยากรในการบริหาร องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานประกอบด้วย 4 ปัจจัยหรือที่เรียกว่า ทฤษฎี 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีจัดการ (Management) อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการบางท่าน อาทิเช่น ศาสตราจารย์ วิลเลียม ที กรีนวูด (William T. Greenwood,

1965 : 74 - 75) ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารควรมีปัจจัยในการบริหารอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facility) หรือในทางบริหารธุรกิจเอกชน การจัดการเชิงธุรกิจ กล่าวถึงปัจจัยการบริหารว่า ควรเป็น 6 M's ซึ่งประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้สูงสุดนั่นเอง

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า 4 M's (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 18) 4 M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงาน และโครงการและต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วินัย สมมิตร และคณะ, 2547 : 17 - 18)

ในด้านการศึกษาก็ต้องใช้ทรัพยากรการบริหาร (4 M's) เช่นเดียวกับงานหรือธุรกิจด้านอื่นๆ แต่มีขอบเขตกว้างกว่า และซับซ้อนมากที่สุด ในบรรดาธุรกิจทั้งหลาย กล่าวคือ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534 : 40 - 41)

1. Management ระบบบริหารที่มีความซับซ้อนมากกว่าระบบบริหารใดๆ
 2. Man Power ใช้กำลังคนมากกว่าหน่วยงานประเภทอื่น ถ้าเอาครูของทุกระดับการศึกษามารวมเข้าด้วยกัน จะมีบุคลากรมากกว่าหน่วยงานใดๆ หรือในเชิงวุฒิ ความต้องการบุคคลที่มีส่วนในการดำเนินการศึกษาก็เห็นว่าเป็นบุคลากรที่มีวุฒิโดยเฉลี่ยสูงสุด
 3. Money ในด้านงบประมาณ เมื่อเอางบประมาณการศึกษาของทุกระดับมารวมกันเข้าแล้ว ก็จะเป็นหน่วยงานที่ใช้งบประมาณสูงสุด (โดยถ้าหากให้คิดรวมถึงค่าใช้จ่ายในการศึกษาที่ผู้ปกครองหรือนักศึกษาต้องเสีย)
 4. Material วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการดำเนินการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถ้าจะคิดเพียงค่าปลูกสร้างอาคาร สถานศึกษาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามารวมกันก็จะเห็นได้ว่าเป็นเงินค่าก่อสร้างที่สูงที่สุดในบรรดาค่าก่อสร้างของรัฐที่ได้ลงทุนในรอบปี
- เมื่อนำ 4 M's มาบวกเข้าด้วยกันก็จะเห็นว่า การจัดการศึกษานั้นเป็นธุรกิจที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ต้องการระบบบริหารที่ดีที่สุด กำลังคนมากที่สุด กำลังเงินและวัสดุมากที่สุด ดังนั้นในทุกองค์การ รวมถึงองค์การทางการศึกษาจึงต้องบริหารจัดการทรัพยากรการบริหาร (4 M's) ให้เกิด

ประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร มีการพัฒนาการบริหารจัดการอยู่เสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้
องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลตามศักยภาพขององค์กร

การจัดการและทรัพยากรขององค์กร (Management and Organizational Resources)

การจัดการต้องระมัดระวังในเรื่องของสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์กร ซึ่งก็คือ
ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการปฏิบัติการในช่วงเวลาของกระบวนการผลิต ซึ่งทรัพยากรที่ว่า ได้แก่
(ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 8 - 9)

1. มนุษย์ คือ บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์กร ทักษะและความรู้ที่เขามีต่อระบบงานมีคุณค่า
ต่อผู้บริหาร
2. เงินทุน คือ จำนวนเงินที่ผู้จัดการใช้ในการซื้อสินค้าและบริการสำหรับองค์กร
3. วัตถุดิบ คือ ส่วนประกอบที่ได้รับเพื่อนำไปใช้โดยตรงในกระบวนการผลิตสินค้า เช่น
ยางพาราเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตยางรถยนต์ ซึ่งบริษัทผลิตยางต้องซื้อด้วยเงินและใช้โดยตรง
เพื่อการผลิตยางต้องซื้อด้วยเงินและใช้โดยตรงเพื่อการผลิตยาง
4. ทุนทางทรัพยากร คือ เครื่องจักรที่องค์กรใช้ในระหว่างกระบวนการผลิต เครื่องจักร
ที่ทันสมัยเป็นปัจจัยหลักต่อการคงสภาพหรือรักษาระดับการผลิตที่พึงปรารถนาไว้ได้ เพราะถ้าองค์กร
ปราศจากเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพระยะห่างระหว่างองค์กรและคู่แข่งก็จะมีมากยิ่งขึ้น

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial Effectiveness)

การใช้ทรัพยากรของ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมี
ประสิทธิผลทางการจัดการ คือ การใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร
อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับของ ความมีประสิทธิภาพในการจัดการขององค์กร หมายถึงความมีประสิทธิภาพ
ในการจัดการของผู้บริหาร

ความมีประสิทธิภาพทางการจัดการ (Managerial Efficiency)

หมายถึงสัดส่วนของ ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรที่สนับสนุนผลผลิตระหว่างกระบวนการ
ผลิต ถ้ามีสัดส่วนสูง หมายความว่าประสิทธิภาพของผู้จัดการในการใช้ทรัพยากรมีมาก ทรัพยากร
ขององค์กร ไม่ได้หมายถึง เพียงแต่วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการเท่านั้น
แต่รวมถึงความพยายามของบุคคล ในองค์กรด้วย

แนวคิดเรื่องความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการจัดการมีความสัมพันธ์กัน
การพิจารณาว่าผู้บริหารมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดให้ดูว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้
ในระดับใด ถ้าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ต่ำแสดงว่าผู้บริหารมีประสิทธิผลในการจัดการต่ำ
ซึ่งอาจเป็นเพราะว่ามีการใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิตอย่างไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ การที่จะเพิ่ม
ความสำเร็จขององค์กรได้นั้น ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสิ่งที่จำเป็น

มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรที่ใช้	ไม่บรรลุเป้าหมาย แต่ก็ไม่มี สูญเสียทรัพยากร	บรรลุเป้าหมาย และไม่มี สูญเสียทรัพยากร
	ไม่มี ประสิทธิภาพ และ สูญเสียทรัพยากร	บรรลุเป้าหมาย แต่ สูญเสียทรัพยากร
ไม่มีประสิทธิผล		มีประสิทธิผล
การบรรลุเป้าหมายขององค์กร		

ภาพที่ 5 การประสมประสานของควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการ
 (ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2551 : 8 – 9)

ทักษะทางการจัดการ (Management Skills)

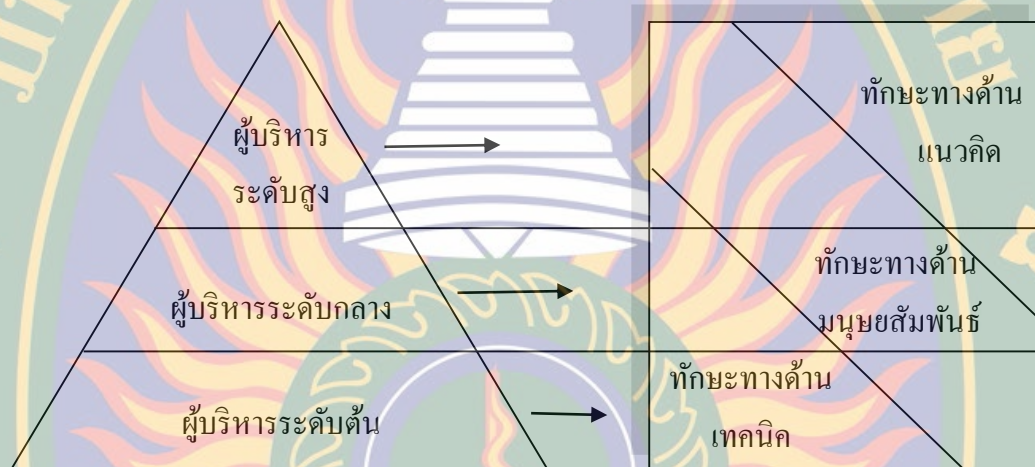
คาร์ซ กล่าวว่าการสำเร็จของการจัดการขึ้นอยู่กับการทำงานมากกว่าคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงานคือผลลัพธ์ที่มาจากทักษะทางการจัดการ ผู้บริหารมีทักษะทางการจัดการที่สำคัญจะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และมีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง

ทักษะ 3 ประการที่สำคัญต่อการจัดการที่ประสบความสำเร็จ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 10 – 11) ได้แก่

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) เกี่ยวข้องกับความรู้และความชำนาญเฉพาะทางในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคและกระบวนการ บุคคลที่ต้องใช้ทักษะในด้านนี้มาก ก็เช่น วิศวกร นักคอมพิวเตอร์ นักบัญชี เป็นต้น ทักษะนี้มีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับกลไก
2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skills) เป็นทักษะที่สร้างความร่วมมือกับทีม ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความเข้าใจบุคคลอื่น และสามารถร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี
3. ทักษะทางด้านแนวคิด (Conceptual skills) เกี่ยวข้องกับความเข้าใจความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ของธุรกิจในแต่ละด้านมีความเกี่ยวกฏกันอย่างไร และมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ กิจกรรมที่ต้องใช้ทักษะทางด้านนี้ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน และการจัดองค์กร

นอกเหนือจากทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ ในปัจจุบัน ทักษะทางการวินิจฉัย (Diagnostic skills) ได้เข้ามามีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารประสบความสำเร็จจำนวนมากได้นำเอาทักษะทางด้านนี้มาใช้ในองค์กร ทักษะทางด้านวินิจฉัยช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบ (cause-and-effect) ได้ดีมากยิ่งขึ้นและจดจำได้ถึงแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

ความต้องการทักษะในแต่ละด้านของผู้บริหาร ควรมีน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของการจัดการหรือการบริหารเป็นสำคัญ



ภาพที่ 6 ความต้องการทักษะทางการจัดการและระดับของการจัดการ
(ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 8 - 9)

บทบาทของการจัดการ (Management Roles)

Henry Mintzberg (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 12 - 13; อ้างอิงจาก Henry Mintzberg, 1973 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้นำเสนอ บทบาทการจัดการ 10 ประเภท ซึ่งสามารถนำมาจับกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทการตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่

1. บทบาทของการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้จัดการที่มีตำแหน่งในระดับสูงขององค์กรและเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
2. บทบาทของการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison) ผู้จัดการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นภายนอกองค์กรเพื่อที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารและความพอใจ

3. บทบาทของการเป็นผู้นำ (Leader) ผู้จัดการให้คำแนะนำและการจูงใจต่อกลุ่มงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่

1. บทบาทของการเป็นผู้ตรวจสอบ (Monitor) ผู้จัดการทำหน้าที่อย่างผู้รับและรวบรวมข้อมูลข่าวสาร

2. บทบาทของการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) ผู้จัดการสื่อสารข้อมูลพิเศษหรือข้อมูลเฉพาะแก่องค์กร

3. บทบาทของการเป็น โฆษก (Spokesperson) ผู้จัดการตอบคำถามและรายงานข้อมูลขององค์กรแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์กร

บทบาทการตัดสินใจ (Decision roles) สามารถแบ่งได้เป็น 4 บทบาทย่อย ได้แก่

1. บทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้จัดการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

2. บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความไม่สงบ (Disturbance Handler) ผู้จัดการต้องตระหนักถึงบทบาทนี้เมื่อองค์กรถูกคุกคาม เช่น การเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาหรือการสูญเสียลูกค้าเป็นจำนวนมาก

3. บทบาทของการเป็นแบ่งสรรทรัพยากร (Resource allocator) ผู้จัดการตัดสินใจว่า ที่ไหนในองค์กรที่จะใช้ทรัพยากร

4. บทบาทของการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้จัดการต้องตระหนักถึงบทบาทนี้เมื่อเผชิญหน้ากับการเจรจาต่อรองที่สำคัญกับองค์กรอื่น

การบริหารจัดการ

ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการ

การบริหารและการจัดการ มีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ใช้ในบริบทต่างกัน กล่าวคือ การบริหาร (Administration) ใช้ในแวดวงของภาครัฐ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคน ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคล ร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534 : 3) ส่วนการจัดการ (Management) ใช้ในแวดวงของภาคเอกชน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546 : 2)

การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับหลักการกว้างๆ 6 ประการ คือ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534 : 3)

1. มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์และมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์

4. ด้วยการใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม
5. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
6. วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

การบริหารจัดการเป็นกระบวนการทางสังคมที่ประกอบด้วยการกระทำต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่เป็นกระบวนการทางสังคมก็เพราะการกระทำเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 18; อ้างอิงจาก Schermerhorn, 1999 : G - 6) ทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์การ เพื่อกำหนดและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในสภาพแวดล้อมที่ผันแปรตลอดเวลา การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดโดยผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรอื่นที่ไม่ใช่ มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการนำทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ขององค์การ

การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ (Science) เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้น หาความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมุติฐาน และทดสอบสมมุติฐาน เป็นศิลป์ (Art) เพราะบุคคลต้องใช้ทักษะและความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จากการฝึกฝนจากการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 3 - 4) การบริหารจึงเกี่ยวข้องกับทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และปัจจัยที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำเนินงานของหน่วยงาน องค์การ สังคมและประเทศชาติอย่างมีระบบระเบียบเพื่อให้พัฒนาไปตามแนวทางที่กลุ่มชนนั้นมีความประสงค์ผ่านทางกิจกรรมที่กระทำร่วมกัน เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสังคม (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534 : 3)

ความมีประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการ กระทำสิ่งต่างๆ ในองค์การให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร

ในจำนวนที่น้อยกว่าผลผลิตที่ได้ เป็นการตัดสินใจอย่างถูกต้องและการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 18; อ้างอิงจาก Griffin, 1997 : 4)

การมีประสิทธิภาพ จึงวัดจากทรัพยากรที่ใช้ (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้ ถ้าได้ผลผลิตมาโดยใช้ทรัพยากรที่น้อย หรือประหยัดสุดก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผลวัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งมักเป็นในระยะยาว บางครั้งการปฏิบัติงานอาจมีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิผล หากองค์กรใดสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แสดงว่าองค์กรนั้นมีผลิตภาพสูง (High Productivity) (รอบบิ้นส์, สตีเฟน พี. 2546 : 2) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงเป็นดัชนีที่วัดความสำเร็จขององค์กรว่าเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุ เป้าหมายนั้นได้ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงความพยายาม ทั้งสองสิ่ง เพื่อจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ซึ่งบ่อยครั้งจะพบว่าองค์กรบางแห่งจะคำนึงถึง การใช้ทรัพยากรโดยมีการวางแผน และกำหนดวิธีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความหมายโดยรวมของการบริหารจัดการ คือ การใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะที่เป็นศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schermethorn, 1999 : G - 7) ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนประกอบด้วย

- 1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร
- 1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- 1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- 1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้

1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นหรือเป็นการจัดแบ่งงาน และจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ (Schermerhom, Hunt & Osborn, 2000 : G - 8) การจัดองค์การประกอบด้วย

2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (Duties)

2.2 การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน

2.3 การอธิบายสิ่งจำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

2.4 การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

และสามารถบริหารจัดการได้

2.5 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

2.6 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.7 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

2.9 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ

2.10 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา

2.11 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ

2.12 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.13 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การชักนำ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Schermerhom, 1999 : G - 5) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการให้ความพยายามของผู้จัดการที่กระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการชักนำ (Leading) จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา การชักนำ ประกอบด้วย

3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แกผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

3.2 การมอบหมายมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ

3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

3.5 การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

3.7 การทบทวนและการปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3.8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่เป็น (Schermerhorn, Hunt; Osborn, 2000 : G - 3) หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ (Schermerhorn, 1999 : G - 2) การควบคุมประกอบด้วย

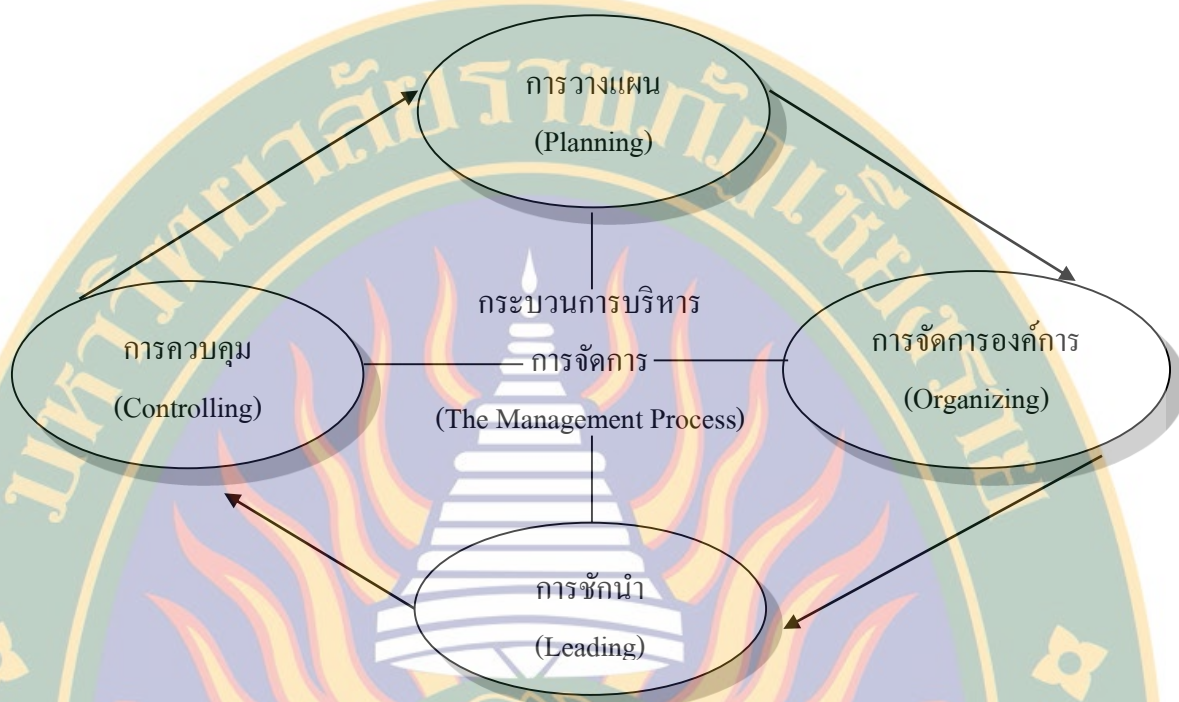
4.1 การกำหนดมาตรฐาน

4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4.3 การแก้ไขความบกพร่อง

4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง



ภาพที่ 7 กระบวนการบริหารการจัดการภายในองค์การ
(ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2544 : 20 – 22)

การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ

ความหมายของการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ

การพัฒนา (Development) หมายถึง การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การกระทำ หรือการดำเนินการ อย่างใดอย่างหนึ่งดีขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการ วิธีการและเทคนิคที่เป็นระบบและต่อเนื่อง อันมีผลทำให้การกระทำหรือการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ (Efficiently) ประสิทธิภาพ (Effectively) ทำให้ผลงานหรือผลผลิตมีคุณภาพ เป็นที่น่าพึงพอใจมากขึ้น การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ จึงหมายถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการให้ดีขึ้น เหมาะสมกับช่วงเวลา สถานการณ์ บุคคล และเป้าหมายในการดำเนินงาน อันมีผลทำให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ผลผลิตขององค์การมีคุณภาพเป็นที่น่าสนใจ

บุคคลสำคัญในการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการคือ ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหาร มีความสามารถในการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร เป็นประการสำคัญ นั่นคือ จะต้องมีการพัฒนาการจัดการ หมายถึงกระบวนการซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ๆ ที่ถูกต้อง ที่จะเป็นผู้ นำที่สมบูรณ์ แบบและสามารถ

ประสบความสำเร็จในฐานะของหัวหน้างานที่ดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 202) เป็นกิจกรรมประเภทหนึ่ง ซึ่งกำหนดขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและขยายความเข้าใจเกี่ยวกับ กิจกรรมการบริหารให้แก่ ผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรปัจจุบัน และเพื่อเตรียมผู้บริหารสำหรับอนาคต (สมชัย ศรีสุทธิยากร, 2544 : 180) เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างมีระบบ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเป็นสิ่งประกันว่าองค์กร จะมีผู้บริหารงานที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสนอง คอบต่อความต้องการของ องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Armstrong, 1982 : 148)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาการจัดการ มีดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 205)

1. เพื่อหาทางช่วยให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในตัวผู้บริหาร
2. เพื่อช่วยสร้างความพอใจแก่พนักงาน
3. เพื่อให้ถูกต้องกับบรรทัดฐานของประเพณีปฏิบัติที่ต้อการมีการดูแล และให้ ความเจริญเติบโตแก่พนักงาน
4. เพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันการล้มเหลวในทางการบริหาร

การพัฒนาการจัดการหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารจึงเป็น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ ที่เหมาะสม เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหาร(4 M's) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับสถานศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ จึงเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ บุคลากร (ครู) งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ อย่างประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อทำให้การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีคุณภาพ

กระบวนการพัฒนาคุณภาพรูปแบบการบริหารจัดการ (PDCA)

รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นทฤษฎีตามแนวคิดของบรรดานักคิด นักบริหารและนักการศึกษา มีอยู่มากมาย แต่ไม่สามารถบอกได้ว่ารูปแบบใดที่ดีและสมบูรณ์ครบถ้วน เพราะการ บริหารจัดการ ที่ดี มิได้ขึ้นกับการใช้ทฤษฎีหรือแนวความคิดของใคร แต่อยู่ที่การนำรูปแบบการ บริหารจัดการมา ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เวลา และ โอกาส เพื่อให้การดำเนินงานมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้ ในปัจจุบัน การทำให้การบริหารจัดการเป็นรูปแบบการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุดสำหรับ การดำเนินงาน ต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการพัฒนาที่ดีที่สุดก็คือการพัฒนาในเรื่อง คุณภาพ ของการบริหารจัดการ

สำหรับวงการการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ในการบริหารคุณภาพ เพื่อสร้างความ มั่นใจ และเป็นหลักประกันต่อผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้ตาม มาตรฐาน ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ตามที่หลักสูตร กำหนด

และสังคมต้องการ เมื่อกล่าวถึงการบริหารงานคุณภาพ คนส่วนใหญ่จะรู้จักวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (Deming Cycle) กันเป็นอย่างดี คือ วงจร Plan – Do – Check – Act หรือ PDCA ซึ่งเรานำมาใช้ในการบริหารงานและในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในการบริหาร หากนำวงจร PDCA มาใช้ จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี เพราะจะมีการปฏิบัติเป็นไปตามขั้นตอน เพื่อให้ทำงานเสร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้ และไว้วางใจได้ (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2545 : 12)

บ๊องร มธุรสสุวรรณ (2542 : 23 - 24) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (Deming Cycle) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำและวางแผน (Plan)

1.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control Items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q-C-D-S-M-E (Quality Cost Delivery Safety Morale Environment)

1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ

1.3 กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การปฏิบัติตามแผน (Do)

2.1 หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง

2.2 ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด

2.3 เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

3. การติดตามประเมินผล (Check)

3.1 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่

3.2 ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

3.3 ตรวจสอบว่า (ของหัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4. การกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act)

4.1 ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐาน ก็หามาตรการแก้ไข

4.2 ถ้าผลลัพธ์ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอ

เพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

4.3 ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

วงจรคุณภาพ ตามแนวคิดของ Edward Deming หรือวงจร PDCA ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ฉันทวิมล ใจจรนนท์ และคณะ, 2546 : 77 - 80)

1. การวางแผน (Plan) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพเพราะแผนจะกำหนด

เป้าหมายและทิศทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ โดยแผนจะอธิบายความจำเป็นและการ สร้าง

ความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในการปรับปรุง แก้ไข อุปสรรคและข้อบกพร่องต่างๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์การ สามารถดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ การวางแผนการสร้างคุณภาพมี 4 ขั้นตอน คือ

1.1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุง โดยสมาชิกทุกคน จะร่วมมือกันในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์ หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือสาเหตุ ของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง

1.3 อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่องและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจ ในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจนแล้วร่วมกันระดมความคิด สร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกเพื่อตัดสินใจ เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็น ในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

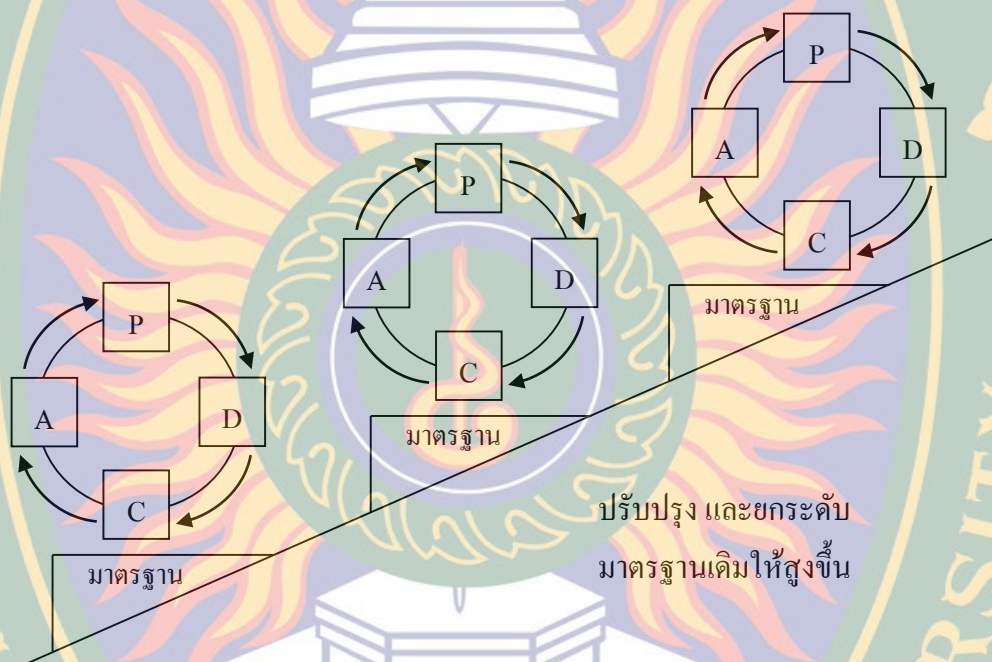
2. การดำเนินงานหรือการปฏิบัติ (Do) เป็นการนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผน ปฏิบัติงาน และลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้น เป็นงาน ที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่มก็สามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหาที่มีความซับซ้อน เกี่ยวข้อง กับหน่วยงานหรือกลุ่มอื่น ก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงานและ ร่วมมือแก้ไข ปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การตรวจสอบ (Check) เป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานที่ปฏิบัติ โดยการเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันมาก น้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมายก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน ในครั้งต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทีมงานคุณภาพต้องทำการศึกษา และวิเคราะห์ หาสาเหตุ เพื่อทำให้การแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

4. การปรับปรุง (Act) เป็นการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็น แนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวังและปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงาน จนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับ

การยอมรับจากทุกฝ่ายแล้ว จึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำ รายงานเสนอ ต่อผู้บริหาร และกลุ่มอื่น ได้ทราบต่อไป

ธรรมชาติของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง จะไม่หยุดหรือจบลงเมื่อหมุนครบรอบ แต่จะหมุน ไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหในระดับที่สูงขึ้น ซ้ำซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็น การเรียนรู้ที่ไม่มีสิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) อย่างไรก็ดี หัวใจของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง ไม่ได้อยู่ที่ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คน ที่มีคุณภาพ และเข้าใจ คุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่าคุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และ พัฒนาค้นตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ดังภาพประกอบภาพที่ 8 ต่อไปนี้ (ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2546 : 12)



ภาพที่ 8 วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(ที่มา : ศุภชัย อาชีวะระงับโรค, 2546 : 12)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 17 - 18) อธิบายกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยใช้วงจรคุณภาพ ตามแนวคิดของเอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง ดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Plan) เป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.1 การกำหนดเป้าหมาย เป็นการแสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา ซึ่งควรระบุให้ชัดเจน และใช้เป็นหลักหรือทิศทางในการดำเนินงาน

1.2 การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย จะช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะจะทำให้ทราบว่าเป้าหมายใดสำคัญมากน้อยกว่ากันเพียงใด เพื่อกำหนดกิจกรรม บุคลากร ทรัพยากร และช่วงเวลาที่ จะดำเนินการในการพัฒนาเป้าหมายนั้นๆ ให้เหมาะสม

1.3 กำหนดแนวทางดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน โดยคิดโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการรวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจนด้วย

1.4 การกำหนดระยะเวลา จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ปฏิบัติจะได้ ทราบว่างานใดควรดำเนินการให้เสร็จเมื่อไร ต้องเร่งดำเนินการก่อนหรือหลัง และยังเป็นประโยชน์ ต่อผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแล จะได้ติดตามงานได้ว่ามีความก้าวหน้าตามแผนเพียงใด

1.5 การกำหนดงบประมาณ ควรคิดงบประมาณที่จะต้องใช้ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่จำเป็นในการดำเนิน โครงการหรือกิจกรรมตามแผน อย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายโดยมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า

1.6 การกำหนดผู้รับผิดชอบ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้แผนดังกล่าวสามารถดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบในเรื่องใด

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) เมื่อวางแผนการปฏิบัติงาน และบุคลากรร่วมกันดำเนินการ ตามแผนที่จัดทำไว้แล้ว สิ่งที่จะดำเนินการต่อไปคือ

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กำกับ ติดตาม (Monitoring) ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวด รายฝ่าย เพื่อกระตุ้น และส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน

2.4 ให้การนิเทศ ในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องกำกับและติดตามว่าเป็นไป ตามเป้าหมายหรือแผน ที่กำหนดไว้หรือมีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็น ไปตามแผนหรือมีปัญหาจะได้ ให้การนิเทศเพื่อปรับปรุง แก้ไข การกำกับและติดตามการปฏิบัติงานผู้บริหารอาจทำได้โดยสอบถาม ผู้ปฏิบัติงานหรือให้รายงาน ความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะๆ อาจรายงานปากเปล่าหรือจัดทำ รายงานเสนอ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่าย

3. การตรวจสอบประเมินผล (Check) เป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเพราะ จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ควรมีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อพิจารณา

ว่า การดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด มีจุดอ่อนจุดแข็งประการใด มีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่กำหนดมากที่สุด

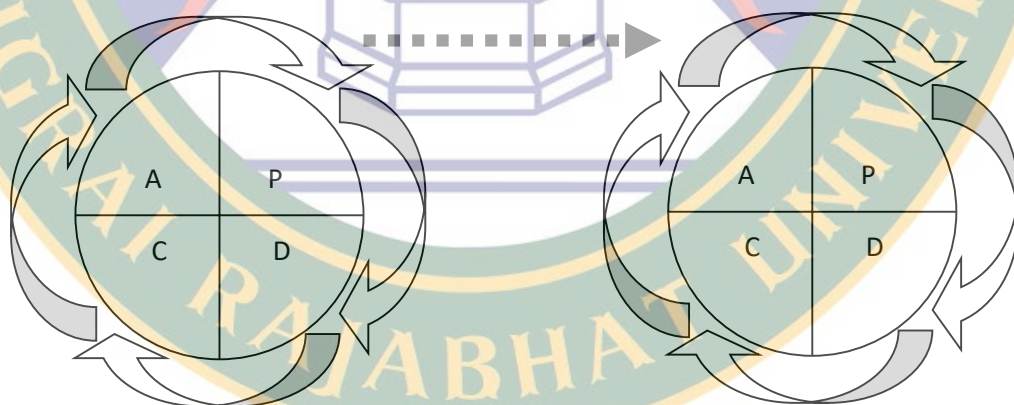
4. การพัฒนาปรับปรุง (Act) เมื่อบุคลากรแต่ละคน แต่ละฝ่ายมีการประเมินผลสำเร็จเรียบร้อยแล้วก็ให้รวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวม แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

4.1 ในระหว่างการดำเนินงานและมีการตรวจสอบประเมินผล ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเอง และปรับปรุงแผนการดำเนินงานได้เลย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 การวางแผนในระยะต่อไป ควรมีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

4.3 การดำเนินงานประเมินผลของสถานศึกษา ไม่ได้สิ้นสุดเพียงแค่ทำการประเมินตนเองเพียงครั้งเดียวแล้วหยุดเลย แต่ตั้งทำตลอดเวลา ผลการประเมินที่จัดทำเสร็จแล้วถือเป็นข้อมูล que แสดงถึงสภาพการดำเนินงานในขณะนั้น ซึ่งต้องมีการตรวจใหม่ว่าการดำเนินงานในช่วงต่อไป สอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของสถานศึกษาอย่างไร การพัฒนาปรับปรุงตนเอง จึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ดังนั้น จึงสามารถสรุปขั้นตอนการทำงานของแนวคิดการบริหารคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ทั้ง 4 ขั้นตอน ที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องไปไม่สิ้นสุด ดังภาพประกอบภาพที่ 9 ต่อไปนี้ (กรมวิชาการ, 2549 : 3)



P = กำหนดแผน	A = หากบรรลุแผนให้รักษามาตรฐานไว้
D = ทำตามแผนที่กำหนด	P = วางแผนใหม่ ตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น
C = ตรวจสอบผลกับแผน	D = ทำตามแผนที่กำหนด
A = หากไม่บรรลุแผนให้หาสาเหตุ และวางแผนแก้ไขใหม่	C = ตรวจสอบผลกับแผน
	A = หากไม่บรรลุแผน ให้วางแผนแก้ไขใหม่

ภาพที่ 9 วงจรคุณภาพ ตามแนวคิดของ เฮดเวิร์ด เดมมิ่ง
(ที่มา : กรมวิชาการ. 2549 : 3)

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

1. ทฤษฎีกระบวนการบริหาร POSDCoRB

เอกวินิต พรหมรักษา (2556 : ไม่ปรากฏเลขหน้า; อ้างอิงจาก Gulick and Urwick, 1973 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้รวบรวมแนวคิดทางด้านการบริหารต่างๆเอาไว้ในหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration” โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อว่า “POSDCoRB” ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ คือ

1.1 Planning (การวางแผน) เป็นการวางเค้าโครงการกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพบริหารจัดการโรงเรียนโดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

1.2 Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

1.3 Staffing (การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

1.4 Directing (การอำนวยการ) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

1.5 Coordinating (การประสานงาน) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น

1.6 Reporting (การรายงาน) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

1.7 Budgeting (การงบประมาณ) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับ POSDCoRB ก็คือ การสร้างกลไก และโครงการให้กับองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร จัดเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามความสามารถ บุคลากรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ และ ผู้บริหารสามารถบริหารและสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร

ทฤษฎีวงจรควบคุมคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA)

นฤมล มะยอง (2557 : 15-16; อ้างอิงจาก กรมวิชาการ, 2545 : 14) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง มีภารกิจหลักอยู่ 4 ขั้นตอน ซึ่งต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปไม่มีที่สิ้นสุด เขียนเป็นวงจรได้ว่า Plan-Do-Check-Act หรือ PDCA เรียกว่า วงจรเดมมิ่ง (The Deming Cycle) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงได้ พร้อมด้วยรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แผนที่ดีตามแนวคิดของวงจรเดมมิ่ง มี 5 ประการคือ สามารถปฏิบัติได้จริง สามารถเข้าใจได้ง่าย ตรวจสอบหรือวัดได้ ปฏิบัติได้และสำเร็จได้และหลักสำคัญของการวางแผนคือ การกำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของการปฏิบัติ กำหนดวิธีการที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ชัดเจน และถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

1. การวางแผนกำหนดการ ได้แก่ การจำแนกกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติพร้อมทั้งกำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่างๆ

2. การจัดแบบเมทริกซ์ เป็นการจัดการที่ดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่างๆ มาประสานงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน

3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานต้องเข้าใจถึงงานทั้งหมด รวมถึงเหตุผลที่ต้องทำงานนั้นๆ นอกจากผู้ร่วมงานต้องพร้อมในการใช้ดุลยพินิจอันเหมาะสมในการปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่น ภายใต้ขีดจำกัดที่ได้กำหนดไว้ให้ผู้ร่วมงานสามารถฝึกกระบวนการคิด โดยการฝึกฝนในระหว่างการทำงานและมีการทดลองเพื่อการปฏิบัติจริงให้คำแนะนำและสนับสนุน

ขณะที่มีการฝึกอบรมและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงงานใช้เอกสารการวางแผน เพื่อประกอบการอบรม มีรางวัลแก่ทุกคนที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนาให้เป็นคนที่มีความสามารถหลายด้านมีจิตรักการทำงานร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบทำให้รับรู้สถานการณ์ของงาน เมื่อเทียบกับสิ่งที่วางแผนไว้ โดยมีกระบวนการทำงานกำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบรวบรวมข้อมูลพิจารณากระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ การรายงานจะแสดงการประเมินรวมทั้งมาตรการ เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว ซึ่งได้รายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์และรายงานแบบย่อไม่เป็นที่ทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขและปรับปรุง (Check) หากผลการตรวจสอบพบว่ามีข้อบกพร่องทำให้ได้ผลงานที่ไม่ได้มาตรฐาน จะมีการแก้ไขปัญหาลักษณะของปัญหาที่ค้นพบ กล่าวคือ ถ้าผลเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ที่ต้นเหตุ ถ้าพบความผิดพลาดใดให้สอบสวนหาสาเหตุในการทำงานและป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีกในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ผลงานได้มาตรฐาน อาจใช้มาตรการขยันโยบาย ปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงานและประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

นฤมล มะยอง (2557 : 17; อ้างอิงจาก สันติ บุญภิรมย์, 2552 : 113 - 114) กล่าวว่า กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นคุณภาพ กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเดมมิ่ง (Deming) กำหนดออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวางแผนแก้ปัญหา (Planning)
2. การลงมือแก้ปัญหา (Do)
3. การตรวจสอบว่าหลังจากการแก้ปัญหาแล้ว สภาพของปัญหานั้นได้ลดลงจนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ (Check)
4. การแก้ไขแผนใหม่ แล้วลงมือแก้ไขปัญหตามแผนใหม่เสร็จแล้ว ตรวจสอบผลใหม่ (Action)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีวงจรควบคุมคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) สรุปได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารคุณภาพที่มีขั้นตอนที่สำคัญที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ขั้นตอนการลงมือทำ (Do) ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) และขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Action) เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

สุรนต์ติกันต์ บรอดสกี (2557 : 35; อ้างอิงจาก สมเกียรติ วงรอด, 2546 : 28) ได้กล่าวสรุปถึงทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ดังนี้

ทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ปัจจัยสี่ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ได้จะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไปเพราะมนุษย์จะไม่มีเวลาคิดถึงความต้องการอื่นจะคิดเฉพาะสิ่งที่มาตอบสนองความต้องการในขั้นนี้เท่านั้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย มนุษย์มีความต้องการให้ตนมีความมั่นคงในการมีวิถีชีวิตอยู่รอดถ้าทำงานต้องการให้ตนมีความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ

3. ความต้องการเป็นเจ้าของสิ่งที่มีมนุษย์มีความต้องการในขั้นนี้คือความรักความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารสามารถสนองตอบด้วยการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมจัดกลุ่มควบคุมคุณภาพจัดการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ได้

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ สามารถจำแนกความต้องการการยอมรับนับถือเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่อง

4.2 การยอมรับนับถือตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จความเป็นตัวของตัวเอง ความเชื่อมั่นในตัวเองและความสำเร็จ โดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการทำงานเช่น การเลื่อนขั้น

5. ความต้องการที่จะรู้ตนเองหรือความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ ตนเอง ความต้องการในขั้นนี้มนุษย์จะมีความสุขในการทำงานมีความพึงพอใจที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ชีวิต มีความต้องการให้กิจการที่ทำอยู่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความต้องการขั้นที่ 1 – 4 มาสโลว์ เรียกว่าความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ยังขาดอยู่ มนุษย์จะพยายามทุกวิถีทางที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว เมื่อความต้องการขั้นที่ 1 – 4 ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะแสวงหาความต้องการระดับสูงต่อไปคือขั้นที่ 5 มาสโลว์ เรียกว่าความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงาม ความต้องการชนิดนี้เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์เฝ้าหา

ทฤษฎีการบริหารแบบ Balanced Scorecard

เอกวิanit พรหมรักษา (2556 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้อธิบายเรื่องทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมาย และใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษา และสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี ค.ศ. 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ประกอบกับเกิดเหตุการณ์ประเภทนี้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) Dr.Kaplan และ Norton (จาก Harvard Business School) จึงตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่าๆ นั้นมีจุดอ่อนและกำกวม เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมมองของความความสำเร็จของบริษัท และมักเป็นจากอดีตไม่ได้แสดงถึงศักยภาพ และแนวโน้มบริษัทในอนาคตทั้งสอง จึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยทั้งคู่ได้ตีพิมพ์แนวคิด Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Review ในค.ศ. 1992 ได้พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง ได้พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมองแทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

1. มุมมองของทฤษฎี Balance Scorecard

ธนสรณ์ ชุันทา (<https://www.gotoknow.org/posts/317967.2552>) ได้อธิบายถึงทฤษฎี Balance Scorecard ว่าทฤษฎี Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1.1 The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

1.2 The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.3 The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

1.4 The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

2. ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

2.1 ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน

2.2 ได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องตามแผน

2.3 ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร

2.4 ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

2.5 เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามามีด้วยกันด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน

2.6 สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

3. บริหารจัดการโรงเรียนโดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

วนิดา บุญมั่น (<https://www.gotoknow.org/posts/162356,2550>) ได้อธิบายการบริหารจัดการโรงเรียนโดยใช้ Balance Scorecard (BSC) ว่า Balance Score Card เป็นระบบการบริหารการศึกษาที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้างและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีหลักการง่ายๆ ดังนี้

Balance Score Card (BSC) เป็นเครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการพัฒนางาน โดยเชื่อว่าความสมดุล ระหว่างตัวป้อน Input ได้แก่ 4 m ผลผลิต Output ได้แก่ Target ของงานที่มีความเหมาะสม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการพัฒนาการ ตามทฤษฎี Balance Score Card (BSC)

Input	Output
คน	TARGET
เงิน	นักเรียนคูดี
การบริหารจัดการ	โรงเรียนคูดี
พัสดุ	ครูคูดี
คนมี	
เงินมี	
การบริหารจัดการดี	
วัสดุพร้อมใช้	
โดยเชื่อว่า เป้าหมายที่เกิดจากคนทำงานเป็นผู้กำหนดขึ้นเองอย่างพอดี บนพื้นฐานของตัวป้อน จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพ	

(ที่มา: วนิตา บุญมั่น, <https://www.gotoknow.org/posts/162356.2550>)

ขั้นตอนของ Balance Score Card (BSC) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นศึกษารายละเอียดของงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยการจัดทำ SWOT โดยใช้แผนภูมิ
อริกาว่า เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและจุดวิกฤติ

ขั้นที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งเป้าหมายของการทำงาน (เป็นสิ่งที่ผู้ทำงาน คาดหวัง)

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 วางแผนการจัดกิจกรรมตามกลยุทธ์นั้นๆ

ขั้นที่ 5 ลงมือปฏิบัติกิจกรรม

ขั้นที่ 6 ตรวจสอบข้อมูล ปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 7 ประเมินผลและวัดผล สรุป รายงาน

สำหรับแผนการจัดกิจกรรมเพื่อนำไปสู่ภารกิจหลัก มีดังนี้

1. จัดประชุมครูและบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจ พร้อมทั้งขอความเห็นชอบ ในกรอบความคิดที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์

2. กำหนดให้โรงเรียนจัดทำพันธสัญญาในระดับต่างๆ ตามภารกิจหลักดังนี้

2.1 ระดับกลุ่มสาระ ครู – หัวหน้ากลุ่มสาระ

2.2 ระดับฝ่าย เจ้าหน้าที่ฝ่าย – รองผู้อำนวยการ

2.3 ระดับโรงเรียน หัวหน้าหน่วยงานย่อย – ผู้อำนวยการ

2.4 ระดับภาคี หัวหน้ากลุ่มสาระ + รองผู้อำนวยการ + ผู้อำนวยการ + ประธาน

คณะกรรมการสถานศึกษา + นายคสมาคม

3. จัดทำแผนงานระยะสั้น (รายภาค) โดยใช้ภารกิจหลักเป็นเป้าหมายของการทำงาน

4. จัดตั้งกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงวิธีการทำงาน

5. จัดตั้งกรรมการประเมินผล วัดผล สรุปผล และรายงานสู่สาธารณชนและหน่วยเหนือ

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามกรอบความเชื่อที่ใช้ในการบริหารจัดการ

1. ทีมบริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่ อำนวยความสะดวก เสนอแนะ การสนับสนุน การตรวจสอบ การวัดผลประเมินผล การให้กำลังใจ การให้คำปรึกษาหารือ

2. ครู – อาจารย์ คือผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการใช้หลักสูตรให้บรรลุเป้าหมาย การเป็นเจ้าภาพ และรับผิดชอบนักเรียนทุกคนให้เป็นผู้ดี

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะรับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร ได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น (ชนสรณ์ ฐันันทา, <https://www.gotoknow.org/posts/317967,2552>)

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน และแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วย

ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาว โดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะใช้เป็นการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ลูกจ้าง (employees) การปฏิบัติงาน (processes) เทคโนโลยี (technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากมุมมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

คำว่าสมดุล (Balance) ใน BSC หมายถึงอะไร

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง BSC ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน (C-L-I-F) เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC จะเกิดขึ้นได้ ความสมดุลนี้พึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอในขณะพัฒนาและติดตั้ง BSC ว่าความสมดุลตามความมุ่งมาดคาถาหมายของ BSC คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่างจุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short - and Long - Term) การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial) ดัชนีชี้วัด (Indicator) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (lagging and Leading) มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External) ซึ่งแน่นอนว่า หาก BSC ที่ทำการพัฒนาขึ้นและใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้น ก็ย่อมคาดหวังผลประโยชน์จากการทำ BSC ไม่ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ BSC

สิ่งที่คนในองค์กรจะเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้ง่าย ก็คือการสร้าง map หรือ road map ที่แสดงเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางที่จะดำเนินงาน ซึ่งแผนการดำเนินงานขององค์กรภาวะที่มีข้อจำกัดและมีการแข่งขัน จึงต้องเป็นแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของมุมมองทั้ง 4 และความสมดุลทั้ง 4 BSC ยังให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงมุมมอง (Perspective) โดยนำเสนอใน 2 รูปแบบคือ แบบความสัมพันธ์ (Relation) และแบบลำดับความสำคัญ (Priority)

ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐฯ ของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. The Vision Barrier (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%

2. The People Barrier (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์

3. The Resource Barrier (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4. The Management Barrier (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ให้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในตัวเองที่ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผน ได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่วไป ถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่เดิมแล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

ช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กรช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกันด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกันสามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

อภิญา มาประเสริฐ (2558 : 18) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงาน ภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาลถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐ และยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. กำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย 9 หมวด โดยหมวดที่ 1 มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

วชิรวัชร งามละม่อม และคณะ (มปป. : 4 - 6) ได้สรุปภาพรวมของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) คือ มีระบบการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

มีมาตรฐานวัดได้ใช้กลไกการตลาด เปิดโอกาสในการแข่งขันให้ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้าร่วมลงทุนไปรษณีย์ ตรวจสอบได้ และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้นเพื่อให้ระบบราชการมีความสอดคล้องกับแนวคิดในการปฏิรูป ระบบราชการควรมีลักษณะดังนี้

1. รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชน และชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
2. การบริหารจัดการภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็วคุณภาพสูง และประสิทธิภาพสูง
3. การจัดองค์กรมีความกะทัดรัดคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ
4. มีลักษณะของการทำงานที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน
5. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพสูง
6. ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย
7. มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลายมีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจมารับราชการเป็นอาชีพ
8. มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
9. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้จากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

นับได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารอย่างหนึ่งที่โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ให้ดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นหลักคิด หลักปฏิบัติ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้วางเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทยไว้ 4 ประการ คือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
2. ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม
3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล

4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. คำนี้ถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก
3. รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีกว่าที่นั่นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทของภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลัก คือ

3.1 เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการคือการแข่งขันทางเลือกผู้รับบริการ ความโปร่งใสโครงสร้างระบบสิ่งจูงใจ

3.2 การจัดการนิยม (Managerial) คือการนำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจนำมาปรับใช้ในภาครัฐโดยเน้นการจัดการแบบมีอาชีพมีดัชนีวัดความสำเร็จให้อำนาจในการให้ดุลยพินิจและความอิสระในการจัดการ สร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การนำแนวคิดการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐโดย มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนเป็นสำคัญ การบริหารงานประกอบไปด้วยความยุติธรรม ความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งความเป็นเลิศเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร

นวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐ

ชิคาร์ตัน เทพรัตน์ (2556 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์การ (Organization Development) การดำเนินงาน (work process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้างพัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา ประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาาระบบราชการไทย) ซึ่งประเภทของนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy/ Business Concepts Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์ใหม่ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการนำพาองค์การในอนาคต

2. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and product Innovation) เป็นการปรับปรุงปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์และการออกแบบของสินค้าและบริการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (mobile unit)

3. รูปแบบการให้บริการ/การส่งมอบงาน (Delivery Innovation) ได้แก่ การสร้างหรือปรับเปลี่ยนแนวทาง/รูปแบบในการบริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการ และการบริหารองค์การ (Process and Organization Administration Innovation) ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ได้แก่ แนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจ หน้าที่กับภาคส่วนอื่นๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร อาทิ การบริการในรูปแบบ Single Window

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานและการให้บริการมีความทันสมัยเข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ New Public Management : NPM (พัชรี สิริวัฒนาศาสตร์
(<https://www.gotoknow.org/posts/196887,2559>)

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

ถ้ามองการพัฒนาการจัดการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่า พัฒนามาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดม์ที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาครัฐทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์กรมีลักษณะเด่นคือ ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพ และการให้บริการประชาชน ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง

เหตุผลของการปฏิรูประบบราชการ

1. เนื่องจาก กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ทุกประเทศมีแนวโน้มที่จะมีการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ ทำให้ เศรษฐกิจเกิดการ ไร้พรมแดน และมีการแข่งขันในเวที โลกรุนแรงมากขึ้น สังคมมีเข้าสู่ยุคแห่ง การเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล จึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน

เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และการขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนก็คือต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐดังนี้

2.1 ปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน

2.2 ปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.3 ปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชน และชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งการปฏิรูปราชการ ก็เป็นการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของภาครัฐซึ่งอาศัยแนวคิดการปฏิรูปราชการที่ว่า

2.3.1 ระบบเดิมล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ และไม่ตอบสนองต่อความต้องการ ต่อประชาชน และการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2.3.2 เนื่องจากเกิดภาวะวิกฤติ ทำให้ราชการต้องลดขนาดลง และปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อประหยัดงบประมาณ และใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักสำคัญแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเป็นการปฏิรูปในลักษณะองค์รวม เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยวัดผลสัมฤทธิ์ / มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส มีการบริหารงาน ที่รวดเร็ว และคล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การปฏิรูปราชการ (ใช้หลัก 4 RE 2 สร้าง 1 เปิด)

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน (Rrprocess) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นแบบ มุ่งไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ด้วยมิติอะไรบ้างแต่ละหน่วยมีตัวอะไรเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม คือ นอกจากจะวัดว่า ทำอะไรได้บ้างแล้ว ยังจะวัดว่าประชาชนได้อะไรด้วย

2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ (Refinance & Budget) เป็นเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดทำงบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินเป็นหลักเพื่อให้ตรวจสอบได้ง่ายและเน้นเป็นเครื่องมือในการวางแผน ดังนั้นงบประมาณจะชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คือทำให้ผู้พิจารณางบประมาณสามารถทราบได้ว่าการจัดสรรงบประมาณนั้นช่วยให้

องค์การบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ และเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่างเป็น รูปธรรม มีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (Reparadigm) จะมุ่งที่การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานและทัศนคติของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ จากความคิดความเชื่อเดิม ๆ ไปเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ มีค่านิยมรักศักดิ์ศรี มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อผลงาน

4. การปรับปรุงโครงสร้างบริหารราชการแผ่นดิน (Reorganised) มีการปรับปรุงโครงสร้าง กระทรวง ทบวง กรม

5. สร้างระบบบริหารบุคคลและค่าตอบแทน จะมีการปรับเปลี่ยนระบบการกำหนดตำแหน่ง และเงินเดือน จากระบบยัดชั้นหรือระดับตำแหน่ง เป็นการยืดความสามารถและผลงานพัฒนารูปแบบ การจ้างงานให้มีความ หลากหลาย เช่น บางตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญ อาจใช้การจ้างพิเศษ จะมีการสร้างระบบนักบริหาร ระดับสูง ให้การสรรหาทำได้โปร่งใสเปิดกว้างและยืดหลัก “ความสามารถ” มากกว่า “อำนาจนิยม” และจะมีการดูแลขนาดกำลังคนให้กะทัดรัดเหมาะสมกับ การกิจอย่างเป็นรูปธรรม

6. สร้างระบบราชการให้มีความทันสมัย

7. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐาน ของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก
3. รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีกว่านั้น

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

เป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทของภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะซึ่งเป็นผลมาจาก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรากฐานมาจาก 2 แนวคิดหลักคือ

1. เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งมีแนวคิดที่ส่งผลต่อ การปฏิรูประบบการบริหารจัดการคือ

- 1.1 การแข่งขัน
- 1.2 ทางเลือกผู้รับบริการ
- 1.3 ความโปร่งใส
- 1.4 โครงสร้างระบบสิ่งจูงใจ

2. การจัดการนิยม (Managerialism) คือการนำเอาแนวทางการจัดการแบบธุรกิจนำมาปรับใช้ในภาครัฐโดย

2.2 เน้นการจัดการแบบมืออาชีพ

2.3 มีดัชนีวัดความสำเร็จ

2.4 ให้อำนาจในการให้ดุลยพินิจและความอิสระในการจัดการ

2.5 สร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสม

หลักการที่สำคัญของ NPM

1. มุ่งผลผลิต
2. การวัดผลปฏิบัติงาน
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน
4. การสร้างความโปร่งใส
5. การจัดการแบบภาคเอกชน
6. การเน้นลูกค้า
7. ส่งเสริมให้มีการแข่งขัน
8. การตรวจสอบบทบาทภาครัฐ
9. เน้นจิตสำนึกและความรับผิดชอบ
10. ปรับปรุงการจัดการการเงินและบัญชี

การจัดการบนพื้นฐานการตลาด (Market - Based Public Administration)

การจัดการบนพื้นฐานการตลาด (Market - Based Public Administration) หรืออาจจะเรียกได้ว่า การบริหารภาครัฐแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Government) มีสาระสำคัญคือเป็นการบริหารภาครัฐที่เน้นบทบาทของผู้ประกอบการและอยู่บนพื้นฐานของกลไกตลาดโดย

1. ปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้กำกับดูแล
2. การมุ่งบรรลุผลลัพธ์ (Outcome Oriented)
3. การมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพในการบริการ
4. การจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องเร่งพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีศักยภาพและสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการริเริ่มแนวคิดใหม่ขององค์กรในอนาคตซึ่งก็คือ องค์กรจะต้องมี ดังนั้นรูปแบบขององค์กรในอนาคตจะมีลักษณะเป็นแบนราบ มีการทำงานเป็นทีม และการเชื่อมโยงแบบเครือข่าย แต่โครงสร้างดังกล่าวจะไม่คงที่ตายตัว คือ จะต้องมีความยืดหยุ่นเตรียมพร้อมรับการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

และการค้นหาแนวกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับความหลากหลายของการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในอนาคตจะต้องมีการนำเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ ที่มีอยู่หลากหลายมาปรับใช้ในองค์กรให้เหมาะสม ดังนั้นการที่จะนำเครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ มาใช้และให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างแท้จริงนั้นต้องปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาเครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจถ่องแท้ก่อนที่จะเริ่มใช้งานเนื่องจากเครื่องมือแต่ละประเภทนั้นมีข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งความเหมาะสมในการใช้งานที่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารภายในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่สนับสนุนและผลักดันการใช้เครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ ไม่ใช่อาศัยนักวิชาการหรือที่ปรึกษาข้างนอกเพียงอย่างเดียว แต่ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสมให้มีความเหมาะสมกับองค์กรไม่ใช่ปรับองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเครื่องมือ

ปัญหาในทางปฏิบัติ ที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคสำคัญในเรื่องของการปฏิรูประบบราชการนี้ก็คือ

1. มาตรการควบคุม(ตามระเบียบกฎเกณฑ์) ของภาครัฐ และการใช้ดุลยพินิจ (อย่างไม่แน่นอนและไม่ชัดเจน) ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพราะการใช้ดุลยพินิจ อาจทำให้เกิด Double Standards ที่ทำให้ภาคเอกชนบางรายเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบกัน และส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม)
2. มีการทำงานที่ไม่โปร่งใส เอื้อประโยชน์พวกพ้อง
3. ขาดธรรมาภิบาลในการทำงาน
4. ขาดความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ขาดความรู้

ดังนั้น แนวโน้มของ “การจัดการภาครัฐ” ในอนาคตจึงมุ่งไปสู่ “การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ” (Privatization) และการใช้ “บุคคลที่สาม” (Third Party) ในการดำเนินการต่างๆ แทนภาครัฐเพิ่มมากขึ้นซึ่งทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัย “แนวความคิดและวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน” มาใช้มากขึ้นทุกที การบริหารจัดการแบบภาคเอกชนเช่นนี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ของภาครัฐต้องมีความเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น (Qualified Personnel) พร้อมๆ กับการต้องเป็น “มืออาชีพ” มากขึ้นด้วย (Higher-quality Professional)

แต่โดยที่การบริหารในภาครัฐราชการจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ มากมาย (ซึ่งต่างจากการบริหารของภาคเอกชน) และอยู่ภายใต้หลักการปกครองแบบ “นิติรัฐ” (Rule of Law) ด้วย จึงทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของการปกครองแบบเข้มงวดเคร่งครัดมายึดหลักการผ่อนปรนภายใต้ “ธรรมาภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลที่ดี” (Good Governance)

มากขึ้น ปัญหาในปัจจุบัน จึงอยู่ที่การเร่งสร้างองค์กรเครือข่ายของภาครัฐและภาคเอกชนที่อาศัยหลักการของ “ธรรมาภิบาล” ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับของหลักแห่งศีลธรรมจรรยาที่ดีงาม ทุกวันนี้ภาคเอกชนไม่เพียงแต่เรียกร้องและต้องการ Good Governance เท่านั้น แต่ยังเรียกร้อง “Good Judgment” จากเจ้าหน้าที่ของรัฐมากขึ้นทุกขณะด้วย

การจัดการวิกฤตการณ์ (Crisis Management)

เป็นการจัดการการบริหารสถานะวิกฤติที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความยุ่งยากของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดล่วงหน้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานในองค์กร โดยที่ไม่สามารถจัดการหรือดำเนินการได้ในกระบวนการทำงานปกติ ขั้นตอนในการเกิดสถานะวิกฤตการณ์มักจะพบเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. มีสัญญาณเตือน
2. ป่วยเต็มขั้น
3. รักษาโดยลองผิดลองถูก
4. เริ่มฟื้น

การจัดการในสถานะวิกฤตินั้นองค์กรจะต้องมีการปรับตัวโดยอาศัยกลยุทธ์การจัดการวิกฤตได้แก่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรในด้านต่างๆ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตามสถานการณ์ประกอบกับนำหลักการธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรส่งผลให้เกิดผลลัพธ์คือความอยู่รอดขององค์กรและการฟื้นตัวขององค์กร

ทรัพยากรและปัจจัยทางการบริหาร

การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยทางการบริหารไว้ดังนี้

นิธย์รดี ใจอาษา (2555 : 11) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คน (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของนักบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ
2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานด้านงบประมาณการบริหารงานของหน่วยงานก็จะบรรลุเป้าหมาย
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิด

ปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดันและกำกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 3 ประการ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2544 : 85) ได้ให้แนวคิดเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการปฏิรูป การศึกษาว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายในระบบการศึกษาซึ่งประกอบด้วยคุณภาพของครู หลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนการสอน วัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน การบริหารและการจัดการ
2. ปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาร คำแสน (2550 : 13 ; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 7) ได้ให้ความเห็นวาทัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) อำนาจ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities) และได้ย้ำถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่ และเวลาในการบริหารว่าในการบริหารนั้น ไม่ว่าจะป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ ถ้าปราศจากซึ่งอำนาจ และหน้าที่ และเช่นกันในการบริหารนั้นๆ ก็จะไม่สามารรถสัมฤทธิ์ผลด้วยดี มีคุณค่า หากมิได้ กำหนดเวลาไว้ให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้นๆ

จากแนวคิดทัพยากรและปัจจัยทางการบริหาร สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญทางการบริหาร คือ องค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ เวลา กระบวนการ จัดสภาพแวดล้อม เป็นต้น

หลักการบริหารจัดการ

ในการบริหารงานให้เกิดผลดีที่สุด ต้องมีหลักการดำเนินการที่ถูกต้อง จึงจะสามารถ นำพาองค์กรไปยังเป้าหมายได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร ไว้ดังนี้

จำลอง ทิ้งสุข (2550 :10; อ้างอิงจาก วิรัช วิรัชนิภาวรรณ , 2541 : 70 - 74) กล่าวถึงหลักการ บริหาร คือ

1. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการที่รัฐบาลในส่วนกลาง รวมอำนาจ ปกครองและการบริหาร ซึ่งครอบคลุมทั้งอำนาจบังคับบัญชา การคลัง การบริหารงานบุคคลวินิจัย ตั้งการและการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ส่วนกลาง
2. หลักการแบ่งอำนาจหรือการมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่รัฐบาลส่วนกลาง แบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจรัฐบาลในส่วนกลางให้แก่ข้าราชการประจำเพื่อนำไปปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ในส่วนภูมิภาคในฐานะตัวแทนของรัฐบาลในส่วนกลาง

3. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นหลักการที่รัฐบาลในส่วนกลางกระจายอำนาจบางส่วนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง การบริหารให้แก่ประชาชนหรือหน่วยงานของประชาชนในท้องถิ่น

นิตยร์ติ โจอาษา (2555 : 18 - 19) ได้สรุปว่า ฟาโย ได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ ซึ่งในการจัดการควรยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนไปตามตัวแปรต่างๆ ซึ่งหน้าที่ของนักบริหาร 16 ประการ คือ

1. วางแผนอย่างสุขุม
2. ดำเนินถึงโครงสร้างของหลักทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ
3. กำหนดสายบังคับบัญชาตามลำดับ
4. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. มีการตัดสินใจที่แน่นอน
6. เลือกคนงานอย่างมีหลัก
7. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน
8. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ
9. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น ค่าจ้างและประหยัด
10. รักษาระเบียบข้อบังคับ
11. มีการลงโทษ
12. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล
13. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
14. มีการควบคุมในทุกกิจการ
15. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ
16. ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเกินไป

ทฤษฎีระบบ (System Theory)

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ เป็นการมองทุกๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าจะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ สมยงค์ แก้วสุพรรณ (2552 : 24; อ้างอิงจาก Bertalanfy, 1968 : 276) รูปแบบของวิธีระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials)
2. การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivation) ที่เป็นส่วนเริ่มต้น และเป็น

ตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร กระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลลัพธ์ (Product) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ (Outcome or impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้

รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ การนำทฤษฎีระบบมาใช้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System analysis ควบคู่กันไป เพราะการวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าหากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องทำอย่างเป็นระบบ มิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

จากแนวคิดการบริหารจัดการเชิงระบบ มีองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ที่มีส่วนช่วยให้ผู้นาองค์กรมองการบริหารในเชิงระบบทุกส่วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน ได้แก่ ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร

จากแนวคิดหลักการบริหารจัดการ สามารถสรุปได้ว่า หลักการบริหารจัดการ เป็นแนวทางจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะในการบริหารการจัดการศึกษาจะมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารการศึกษาในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในสถานศึกษานั้นๆ โดยมีปัจจัยในการบริหารงานหลายๆปัจจัย ทั้งปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาการบริหารจัดการ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือการกีดขวางการพัฒนา ในที่นี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดปัจจัยที่สนับสนุนและกระตุ้นคุณภาพของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารจัดการ (Management) (5) วิธีการ (Methods) และ (6) เวลา (Time)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ มาจากคำในภาษาอังกฤษ คือ Strategy ซึ่งมาจากรากศัพท์ภาษากรีก ว่า Strategia ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษ ว่า Generalship ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร ถือเป็นจุดกำเนิดที่นำมาใช้ในการบริหารในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลาย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่างๆ และวงงานของราชการมากขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 407-421; สุพานี สฤกษ์พานิช, 2553 : 7) ได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลายและคำนิยามของกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ไว้หลากหลายดังนี้

ชรัติ อุ่นสัมฤทธิ์ (2550 : 21) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นแนวทาง วิธีการหรือเทคนิคที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

The World book Dictionary (2001 : 2069) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นการวางแผนและการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Oxford Advanced learner's Dictionary of Current English (2001 : 1516) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ แผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

Hill and Jones (2004 : 3) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจมีหนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่า

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน การดำเนินการภารกิจขององค์กร

Henderson (1989 : 141) ได้เขียนบทความเรื่อง The Origin of Strategy และได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การไตร่ตรองอย่างรอบคอบใน การวางแผนดำเนินการ เพื่อพัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านธุรกิจและปรับใช้อย่างเหมาะสม

Mintzberg and Quinn (1996 : 16) ได้ให้คำนิยามว่ากลยุทธ์ หมายถึง 5 P's คือ แผน (Plan) กลวิธี (Ploy) แบบแผน (Pattern) ตำแหน่งหรือสถานะ (Position) และโลกทัศน์ทางองค์กร (Perspective)

Grattan (2002 : 10) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การสร้างลักษณะเฉพาะและสถานการณ์ให้มีคุณค่าด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน

Wheelen and Hunger (2004 : 9-12) กล่าวว่า กลยุทธ์คือสิ่งก่อให้เกิดการวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจน ซึ่งจะระบุว่าองค์กรจะทำพันธกิจและวัตถุประสงค์ให้สำเร็จผลอย่างไร

สมยศ นาวิการ (2544 : 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานระยะยาวของบริษัทที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุภารกิจ และเป้าหมายของบริษัท

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 32) กล่าวถึง กลยุทธ์ ในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่าความหมายของกลยุทธ์ คือ สิ่งที่จะก่อให้เกิดการวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างถูกทิศทางและมั่นคง เพราะการได้มาซึ่งกลยุทธ์มีขั้นตอน หลักการที่ละเอียดรอบคอบ มีนักการศึกษากล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์สรุปได้ ดังนี้

อนิวัช แก้วจางง (2551 : 3) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์สรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาด และคู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจขัดขวางให้องค์กรล้มเหลวในการบริหารจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short – Term and Long - Term Advantage) โดยจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อให้ประสบผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับเป้าหมายที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

5. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

6. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

7. เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานคู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

8. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลง ไปให้หน่วยงาน

9. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ความสำคัญของกลยุทธ์ต่อองค์กร

สกายเวฟ โซลูชั่นส์ (<https://www.skywavesolutions.co.th/corporate-strategy-benefits.html>, ม.ป.ป) กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ต่อองค์กร ไว้ดังนี้

1. เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนนั้น คือการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมที่สุดโดยยึดตามค่านิยมขององค์กรและโอกาสทางการตลาด
2. เป็นการขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้นให้มุ่งเน้นไปในด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ
3. เป็นการเพิ่มความตระหนักในเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงต่าง ๆ
4. เป็นการระบุถึงช่องว่างระหว่างสถานการณ์ในปัจจุบันกับจุดหมายที่ตั้งเป้าไว้
5. เป็นการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อควบคุมทิศทางนั้นจะพิจารณาจากความต้องการของบริษัทฯ และความต้องการในอนาคต

6. เป็นการประเมินขีดความสามารถของบริษัทฯ เพื่อบรรลุเป้าหมายหลัก โดยพิจารณาถึงศักยภาพทางการตลาดและปัจจัยแวดล้อมทางการแข่งขันควบคู่กัน
7. เป็นการให้นิยามที่ชัดเจนของการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้าน
8. เป็นการพัฒนาของกลยุทธ์ปฏิบัติการที่สามารถวัดผลได้ ประกอบกับเป็นการนำไปใช้อย่างจริงจังจะช่วยให้การเกิดตระหนักรู้ถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ดี
9. เป็นการสร้างเครื่องวัดผลของแผนปฏิบัติการทางธุรกิจ และการประเมินค่าตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา
10. เป็นการสร้างทีมบริหารขึ้นมาจากความเข้าใจในกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นการขับเคลื่อนบริษัทให้เข้าไปในทิศทางและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้
11. เป็นการสร้างเครื่องมือในการดึงคูคเงินลงทุนจากเจ้าหน้าที่และนักลงทุนอย่างมืออาชีพ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรที่มีกลยุทธ์นั้นจะมีความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมาย จุดเน้นและวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจน มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

ลักษณะธรรมชาติของกลยุทธ์

Grattan (2002 : 11 - 16) ได้กล่าวถึงลักษณะธรรมชาติของกลยุทธ์ว่าต้องเกี่ยวข้องหรือมีลักษณะที่ชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้

1. การนิยามความหมายด้วย 5 P's ของ Mintzberg and Quinn (1996 : 3) ที่ได้ให้ทัศนะว่ากลยุทธ์ไม่สามารถใช้คำคำเดียวอธิบายความหมายได้แต่สามารถอธิบายได้ 5 คำ หรือ 5 P's คือ แผน (Plan) กลวิธี (Ploy) แบบแผน (Pattern) สถานะหรือตำแหน่งขององค์กร (Position) และโลกทรรศน์ขององค์กร (Perspective)
2. การแข่งขัน กลยุทธ์ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการแข่งขันและถึงแม้จะไม่ถูกใช้ในสถานการณ์การแข่งขัน จุดประสงค์สำคัญของการใช้กลยุทธ์ขององค์กรหรือบุคคลก็คือการได้รับชัยชนะ ประสบความสำเร็จในการได้ทำในสิ่งที่ดีกว่า หรือการค้นหาหนทางเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. พันธกิจและวิสัยทัศน์ Schoemaker (Grattan, 2002 : 12) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการสร้างความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรควรจะทำและควรปรับเปลี่ยนไปอย่างไรแล้วให้ทุกคนได้รับทราบ เพื่อจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
4. การจัดลำดับงาน การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตระยะยาวที่เราไม่สามารถล่วงรู้ได้ และด้วยความสามารถขององค์กรในการจัดลำดับงานใหม่และการจัดเตรียมโครงสร้างที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ได้
5. การตัดสินใจ เนื่องจากกลยุทธ์คือ การเลือกจากหลายๆ ทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ดังนั้นกระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์จึงต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เนื่องจากกลยุทธ์ที่ตีมาจากการเลือกทางเลือกที่ดี และกลยุทธ์ที่ไม่ถูกต้องก็มาจากทางเลือกที่ไม่มีคุณภาพ

6. มุมมอง 3 มิติ Pettigrew (Grattan, 2002 : 14) ได้เสนอการพิจารณาธรรมชาติทางกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญเท่าเทียมกันอยู่ 3 ประการ คือ เนื้อหา บริบท และกระบวนการ

7. การมีกลยุทธ์หลายระดับ คือ มีกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

8. ภาพรวมขององค์กรไม่ว่าจะกำหนดกลยุทธ์ในระดับใดก็คือการเกี่ยวข้องกันในภาพรวมซึ่งเมื่อพัฒนาเต็มที่แล้วจะต้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทรัพยากร สภาพแวดล้อม ความสามารถขององค์กร ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธรรมชาติขององค์กร วัฒนธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร

9. กลยุทธ์บนพื้นฐานของทรัพยากรและความสามารถ การเลือกกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความสมเหตุสมผลและความเป็นไปได้ ข้อจำกัดหนึ่งอาจเป็นหนทางที่จะใช้ประโยชน์สำหรับองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการใช้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการระบุแนวคิด แนวทาง ปัจจัยที่สำคัญ เช่น ความสามารถ สถิติปัญหาของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจที่ได้แสดงไว้อย่างชัดเจน

การเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์

1. Vision
2. Mission
3. ค่านิยม Value
4. จุดมุ่งหมาย
5. ประเด็นกลยุทธ์
6. แผนงาน โครงการและระยะเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

(ที่มา <http://tal1682.blogspot.com/2009/09/strategic-management.html>)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์การได้ ้องค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

1. กำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่า จะต้องทำสิ่งใด

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสี่ออต (SWOT Analysis) ได้แก่

- 2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength -S)
- 2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W)
- 2.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity -O)
- 2.4 การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนา กลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับ โครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้ กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากร บุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงาน ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

5. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจ ขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้น จะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือ ปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

6. การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งใน แต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐาน ควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพราะกลยุทธ์จะแสดงถึงภาระงาน แนวโน้มความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานใดๆ ได้

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีวิธีการหลายวิธี สรุปดังนี้

1. วิธีการทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษา สถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบ คำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร?” (Then.....how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้ กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่า ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น วิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก อะไรบ้างที่ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือ ปัจจัยที่เป็นเหตุ

2. วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์? (How and For Whom?) ”

3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How do We get there?) ”

4. วิธีการทางอ้อม (Indirect approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์

จากแนวทาง/วิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์จึงมีหลายเทคนิค เช่น การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดกลยุทธ์จากการระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การกำหนดกลยุทธ์จากการวิจัยเชิงพัฒนา ฯลฯ ในที่นี้จะนำเสนอเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์พอสังเขป ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์โดยตารางสัมพันธ์ (MATRIX)

เทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยที่ส่งผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis) แล้วหากกลยุทธ์ของหน่วยงาน วิธีนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลจากสภาพจริง มีความเป็นเหตุเป็นผล โดยจะนำเสนอตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกจาก STEP และปัจจัยภายในจาก 2 S 4 M รวมทั้งจาก C-PEST และ 7 S ด้วย โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจาก STEP และ 2S4M

1.1.1 นำข้อมูลผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมินไว้แล้วในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานมาจัดเรียงลำดับจากปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นบวก (+) มากที่สุด จนถึงปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นลบ (-) มากที่สุด ใส่ลงในตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน ดังตัวอย่างในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมิน

สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
ปัจจัย	สรุป ค่าน้ำหนัก คะแนน	ปัจจัย	สรุป ค่าน้ำหนัก คะแนน
1. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P)	+ 1.65	1. ด้านผลผลิตและการบริการ (S2)	+ 0.50
2. ด้านเทคโนโลยี (T)	+ 0.45	2. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (S1)	+ 0.36
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S)	- 0.20	3. ด้านบริหารจัดการ (M4)	+ 0.22
4. ด้านเศรษฐกิจ (E)	- 0.30	4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (M2)	+ 0.20
		5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (M3)	- 0.10
		6. ด้านบุคลากร (M1)	- 0.33

1.1.2 นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าน้ำหนักคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 24 ตาราง โดยกำหนดให้แกนตั้งเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก ส่วนแนวนอนเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน แกนตั้งให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแนวนอนให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านขวา เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ให้แกนทั้งสองแกนตัดกันที่ศูนย์ (0) ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 สัมพันธ์ (MATRIX) สรุปค่าน้ำหนักคะแนน

				P		
				T		
S2	S1	M4	M2		M3	M1
				S		
				E		

1.1.3 จับคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในจากตารางสัมพันธ์ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน แล้วกรอกลงในตารางดังตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 สัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

PS2	PS1	PM4	PM2	P	PM3	PM1
TS2	TS1	TM4	TM2	T	TM3	TM1
S2	S1	M4	M2		M3	M1
SS2	SS1	SM4	SM2	S	SM3	SM1
ES2	ES1	EM4	EM2	E	EM3	EM1

1.1.4 เมื่อจับคู่ปัจจัยในตารางสัมพันธ์ (MATRIX) แล้ว นำประเด็นสำคัญจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ประเมินสถานภาพ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) และปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบ (-) ทุกประเด็นสำคัญ นำมาหาความสัมพันธ์แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยข้อความกลยุทธ์ต้องประกอบด้วย ทิศทาง/จุดเน้น และกิจกรรม เช่น

PS2 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสด้านการเมืองและกฎหมาย (P) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งในด้านผลผลิตและบริการ (S2)

ประเด็นสำคัญ P = พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ กำหนดให้ประชากรวัยเรียนทุกคนต้องเข้าเรียนและเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ

ประเด็นสำคัญ S2 = สถานศึกษาบริการหาทุนช่วยเหลือนักเรียนยากจน

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างความเจริญเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

กลยุทธ์ P+S2 = ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กค้อยโอกาสได้เข้าเรียนและเรียนจบการศึกษาโดยการจัดหาทุนการศึกษาช่วยเหลือสนับสนุน

TM1 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านเทคโนโลยี (T) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ด้านครูและบุคลากร (M1)

ประเด็นสำคัญ T = ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย

ประเด็นสำคัญ M1 = ครูมีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์น้อย ส่งผลให้การจัดการกระบวนการเรียนการสอนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

กลยุทธ์ ควรเป็นไปในลักษณะการปรับปรุงตัวเอง โดยใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาเอื้อประโยชน์

กลยุทธ์ T+M1 = พัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน หรือเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้วิทยากรบุคคลภายนอก

1.2 นำความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ในตารางมาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ให้ครบทุกตาราง

1.3 เมื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครบทุกตารางแล้ว นำข้อความกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1.5 มาเรียงเรียงให้สื่อความหมาย ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน หากวิเคราะห์แล้วพบว่าข้อความกลยุทธ์ที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน ให้ตัดออกหรือหลอมรวมให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน

1.4 จัดกลุ่ม (Grouping) ข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะวิธีการ (การปฏิบัติ/การบริหาร) กลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มผู้รับผลประโยชน์เดียวกัน รวมเป็นประเด็นกลยุทธ์เดียวกัน โดยคำนึงถึงกลยุทธ์ “ทำเพื่อใคร จบกลยุทธ์แล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์” ส่วนใหญ่มักจะแยกประเด็นกลยุทธ์เป็นด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ หรือแยกประเด็นกลยุทธ์เป็นด้านเสริมสร้างโอกาส ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพครูและบุคลากรและด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.5 นำกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 1.6 มาจัดลงในประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่วิเคราะห์หามาได้เพียงพอหรือครอบคลุมทุกประเด็นกลยุทธ์หรือไม่ ถ้าไม่ครอบคลุมควรกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติม

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจาก C-PEST และ 7 S

2.1 นำข้อมูลผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมินไว้แล้วในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานมาจัดเรียงลำดับจากปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นบวก (+) มากที่สุด จนถึงปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นลบ (-) มากที่สุด ไล่ลงในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมิน

สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
ปัจจัย	สรุป ค่าน้ำหนัก คะแนน	ปัจจัย	สรุป ค่าน้ำหนัก คะแนน
C : ด้านพฤติกรรมลูกค้า	+0.30	S3 : ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน	+0.17
S : ด้านสังคม – วัฒนธรรม	+0.20	S4 : ด้านแบบแผน/พฤติกรรมในการบริหารจัดการ	+0.15
P : ด้านการเมืองและกฎหมาย	+0.20	S1 : ด้านโครงสร้าง	+0.15
T : ด้านเทคโนโลยี	+0.15	S5 : ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน	+0.15
E : ด้านเศรษฐกิจ	-0.15	S6 : ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของหน่วยงาน	+0.15
		S2 : ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน	+0.12
		S7 : ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิก ในหน่วยงาน	+0.11

2.2 นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าน้ำหนักคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 35 ตาราง โดยกำหนดให้แกนตั้งเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก ส่วนแกนนอนเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน แกนตั้งให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านบนปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแกนนอนให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านขวา เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ให้แกนทั้งสองแกนตัดกันที่ศูนย์ (0) ตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 สัมพันธ์ (MATRIX) สรุปค่าน้ำหนักคะแนน

								C
								S
								P
								T
S3	S4	S1	S5	S6	S2	S7		E

2.3 จับคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในจากตารางสัมพันธ์ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน แล้วกรอกลงในตาราง ดังตัวอย่างตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนนตามตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 8 สัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

CS3	CS4	CS1	CS5	CS6	CS2	CS7	C
SS3	SS4	SS1	SS5	SS6	SS2	SS7	S
PS3	PS4	PS1	PS5	PS6	PS2	PS7	P
TS3	TS4	TS1	TS5	TS6	TS2	TS7	T
S3	S4	S1	S5	S6	S2	S7	
ES3	ES4	ES1	ES5	ES6	ES2	ES7	E

2.4 เมื่อจับคู่ปัจจัยในตารางสัมพันธ์ (MATRIX) แล้วนำประเด็นสำคัญจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ประเมินสถานการณ์ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) และปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบ (-) ทุกประเด็นสำคัญ นำมาหาความสัมพันธ์แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยข้อความกลยุทธ์ต้องประกอบด้วย ทิศทาง/จุดเน้น และกิจกรรม ดังนี้

PS2 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านการเมือง และกฎหมาย (P) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งในด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (S2)

ประเด็นสำคัญ P = พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัยส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพ ผู้เรียนและสามารถลดอัตราการออกกลางคัน

ประเด็นสำคัญ S2 = สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมถึงหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานศึกษาบริการหาทุนช่วยเหลือนักเรียนยากจน

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

กลยุทธ์ P+S2 = ขยายโอกาสการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงโดยรูปแบบที่หลากหลาย หรือส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนจบหลักสูตร

2.5 นำความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ในตารางมาวิเคราะห์หากลยุทธ์ให้ครบ

2.6 เมื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครบทุกตารางแล้ว นำข้อความกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1.5 มาเรียบเรียงให้สื่อความหมาย ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน หากวิเคราะห์แล้วพบว่าข้อความกลยุทธ์ที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน ให้ตัดออกหรือหลอมรวมให้เป็น กลยุทธ์เดียวกัน

2.7 จัดกลุ่ม (Grouping) ข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะวิธีการ (การปฏิบัติ/การบริหาร) กลุ่มเป้าหมายเดียวกันรวมเป็นประเด็นกลยุทธ์เดียวกัน

2.8 นำกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 1.6 มาจัดลงในประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่า กลยุทธ์ที่วิเคราะห์มาเพียงพอหรือครอบคลุมทุกประเด็นกลยุทธ์หรือไม่ ถ้าไม่ครอบคลุมควรกำหนด กลยุทธ์เพิ่มเติม

3. การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย

เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัยถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ ทางตรง (Direct approach) อีกแนวทางหนึ่งวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์คล้ายกับการกำหนด กลยุทธ์โดยเทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) แต่มีความซับซ้อนน้อยกว่า ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์คือ ต้องมีการวิเคราะห์/ประเมินปัจจัยภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) เช่นเดียวกัน แล้วนำผล การวิเคราะห์/ประเมินมาดำเนินการดังนี้

3.1 จัดลำดับความสำคัญของประเด็นสำคัญจากปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาส-ภาวะ คุกคาม ปัจจัยภายในที่เป็น จุดแข็ง-จุดอ่อน ประมาณ 5-10 ประเด็นสำคัญ ที่พิจารณาเห็นว่าเป็นปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของหน่วยงานมากที่สุด

3.2 นำประเด็นสำคัญตามข้อ 2.1 มาใส่ลงในตารางวิเคราะห์ปัจจัย ดังนี้

ตารางที่ 9 วิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง (S) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดแข็ง)	จุดอ่อน (W) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อน)
โอกาส (O) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส)	กลยุทธ์ SO ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งในหน่วยงาน)	กลยุทธ์ WO ควรเป็นกลยุทธ์ที่ขจัดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เอื้อประโยชน์)
ภาวะคุกคาม (T) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นภาวะคุกคาม)	กลยุทธ์ ST (ควรเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัด โดยอาศัยจุดแข็ง)	กลยุทธ์ WT ควรเป็นกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด)

3.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ โดยนำจุดแข็งมาสัมพันธ์กับโอกาส หรือจุดแข็งมาสัมพันธ์กับภาวะคุกคาม จุดอ่อนมาสัมพันธ์กับโอกาส และจุดอ่อนมาสัมพันธ์กับภาวะคุกคาม

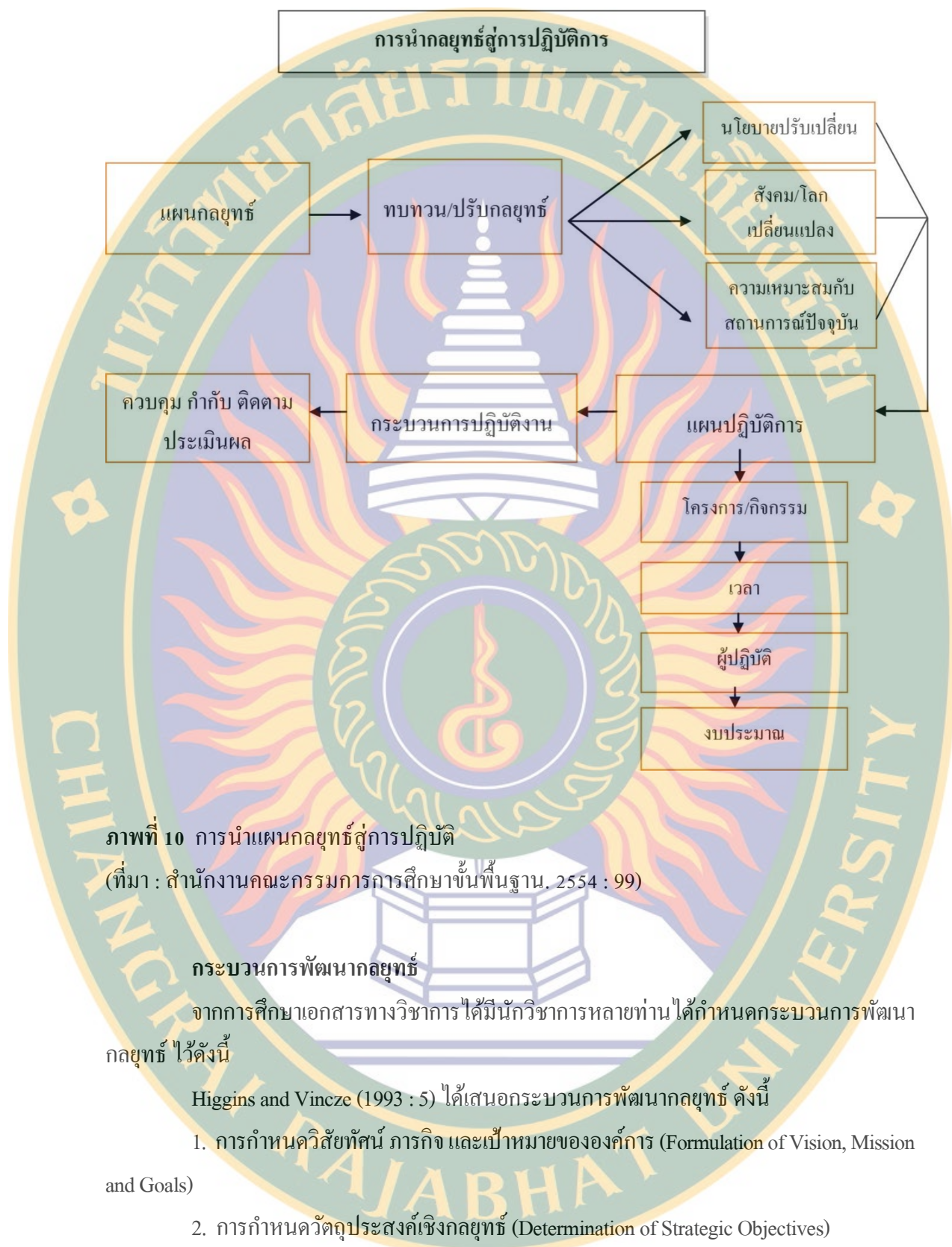
3.4 ระดมความคิดเพื่อหากลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากปัจจัย ทั้งปัจจัยภายใน - ภายนอก นำความสัมพันธ์มากำหนดกลยุทธ์ ดังตัวอย่าง

ตารางที่ 10 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัย

ปัจจัยภายนอก		ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง (S)		จุดอ่อน (W)
	1. บริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม		1. บุคลากรจัดการเรียนรู้ไม่เต็มตามศักยภาพ
โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)		กลยุทธ์ (WO)
1. ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยสอน	1. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา		1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ชุมชน เอกชนให้ความร่วมมือด้านทรัพยากร			2. ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา
ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)		กลยุทธ์ (WT)
1. ผู้ปกครองฐานะยากจนมีรายได้น้อย	1. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมรายได้ระหว่างเรียน		1. สร้างความเข้มแข็งระบบดูแลผู้เรียนโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนตามรายละเอียดตามภาพที่ 10 ดังนี้



ภาพที่ 10 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554 : 99)

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ไว้ดังนี้

Higgins and Vincze (1993 : 5) ได้เสนอกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร (Formulation of Vision, Mission and Goals)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Determination of Strategic Objectives)
3. การจัดทำกลยุทธ์ (Formulation of Strategies)

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation of Strategies)

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Evaluation and Control of Strategies)

Wheelen and Hunger (2004 : 9 - 12) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

4. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา ภาวะคุกคาม ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของ โครงการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาภาวะคุกคามต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จแล้วยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ก็ยังเป็นส่วนกระบวนการเรียนรู้ของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ความหมายของ “การติดตาม” และ “การประเมินผล” นั้นมีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันดังนี้

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจแก้ไขว่า ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการนั้นหรือไม่เพียงใด

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน/โครงการนับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำแผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่างๆ และเมื่อสิ้นสุดแผนสิ้นปีงบประมาณหรือแผนงาน/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ

จากการศึกษากระบวนการพัฒนากลยุทธ์จากแนวคิดของนักบริหารและนักการศึกษาที่ได้กล่าวไปทั้งหมด จะเห็นว่ามีการบวนการสำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่แตกต่างกันบ้างและสอดคล้องกันบ้าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger (2004 : 12) มีกระบวนการสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) คือ ความสามารถ และสถานการณ์ภายในโรงเรียนที่เป็นบวก ซึ่งโรงเรียนนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี และจุดอ่อน (Weaknesses) คือ สถานการณ์ภายในโรงเรียนที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งโรงเรียนไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานภายในโรงเรียนได้ โดยการวิเคราะห์ 2S 4M คือ

2.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1)

2.2 ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2)

2.3 ด้านบุคลากร (Man : M1)

2.4 ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2)

2.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : M3)

2.6 ด้านการบริหารจัดการ (Management : M4)

สรุปได้ว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ส่วนคือการกำหนดแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญที่จะเริ่มจากการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้น ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างที่ต้องการ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆคือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กรระบบงานต่างๆที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกให้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นบังเกิดผล และการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เผชิญ

อยู่เพื่อที่จะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

การวิเคราะห์องค์กร

สุรพล บัวพิมพ์ (2549 : 9 - 11) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้น จะเป็นการวิเคราะห์องค์กรในสภาพแวดล้อม เพื่อให้การวิเคราะห์องค์กรนั้นอยู่ในสภาพความเป็นจริงในบริบททางสังคมมากที่สุด วิเคราะห์ที่นิยม มีอยู่ 2 วิธี ดังนี้

1. วิเคราะห์คำถามหลัก (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์คำถามหลักเป็นการเตรียมข้อมูล เบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบการวิเคราะห์ องค์กรในปัจจุบัน และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์แบบนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบจากหลักคำถาม 4 ประเด็นด้วยกัน กล่าวคือ

1.1 ปัจจุบันหน่วยงานของเราเป็นอย่างไร

1.1.1 อะไรคือภาระหน้าที่ของเรา

1.1.2 อะไรคือจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของเรา

1.1.3 อะไรคือผลงานเรา

1.1.4 เราถึงปัจจุบันนี้ของเราได้อย่างไร

1.1.5 เราพอใจสภาพการทำงานและผลงานของเราหรือไม่ อย่างไร

1.1.6 ทรัพยากรปัจจุบันของเราในเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างไร

คำตอบของคำถามเหล่านี้ จะเป็นการย้าเตือนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติถึงองค์กรว่าได้ยึดมั่นในการกิจ หน้าที่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด และสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อเป็นฐานในการดำเนินการพัฒนาต่อไป

1.2 อนาคตของหน่วยงานเราจะเป็นอย่างไ

1.2.1 เราต้องการให้องค์กรของเราประสบความสำเร็จอะไรบ้าง

1.2.2 เราปรับภารกิจ ภาระหน้าที่ของเราอย่างไร ให้ได้ผลในระดับใด

1.2.3 เราจะปรับปรุงหน่วยงานของเราอย่างไรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ในอนาคต

1.2.4 เราต้องการทรัพยากรให้เหมาะสมกับภาระงานมากกว่าในปัจจุบันนี้เพียงใด

1.2.5 เราจะกำหนดช่วงเวลาแห่งความสำเร็จในแต่ละช่วงอย่างไร

คำตอบของคำถามเหล่านี้จะชี้ชัดว่าในอนาคตองค์กร จะมีความสำเร็จอะไรบ้าง

เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ในอนาคต

1.3 อุปสรรคบนเส้นทางแห่งความสำเร็จของเรามีอะไรบ้าง

1.3.1 อะไรคือปัจจัยแวดล้อมวิกฤตที่องค์กรของเรากำลังเผชิญอยู่

1.3.2 ปัจจัยใดที่เป็นภาวะคุกคามในองค์กรของเราคืออะไร

- 1.3.3 จำนวนและคุณภาพของบุคลากรขององค์กรของเราเป็นอย่างไร
- 1.3.4 วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ งบประมาณขององค์กรเพียงพอหรือไม่อย่างไร
- 1.3.5 ความอ่อนแอของระบบบริหารมีหรือไม่ เพียงใด
- 1.3.6 ปัจจัยภายนอก สภาพแวดล้อมองค์กรของเราเป็นอย่างไร
- 1.3.7 ทักษะของคนในองค์กร เป็นอย่างไรต่อองค์กรของเรา
- 1.3.8 สิ่งแวดล้อมอะไรที่มีผลกระทบต่อการทำงานของงานของเรา
- 1.3.9 การทำงานของหน่วยงานอื่นหรือคู่แข่งของเราเป็นภาวะคุกคามต่อการทำงานของงานของเราหรือไม่ อย่างไร
- 1.3.10 ต้องการผู้เชี่ยวชาญมาช่วยทำงาน ในหน่วยงานของเราหรือไม่ คำตอบเหล่านี้จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงานต่อไป
- 1.4 เราจะไปถึงจุดหมายในอนาคตของเราได้อย่างไร
 - 11.4.1 เราจะทำอะไรบ้าง เพื่อให้องค์กรของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต
 - 1.4.2 เราจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างไร
 - 1.4.3 เราจะจัดการบริหารอย่างไร
 - 1.4.4 เราพัฒนาขั้นตอนการทำงานและปรับปรุงผลงานของเราอย่างไร
 - 1.4.5 เราตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ผลงานและบริการของเราอย่างไร
 - 1.4.6 เราจะกำหนดยุทธศาสตร์ที่เราจะนำพาองค์กรของเราไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้อย่างไร
 - 1.4.7 คำตอบเหล่านี้ จะเป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรได้อย่างไรเหมาะสม

2. กรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารองค์กรแบบ 7s ของ McKinsey

ทุกองค์กรควรต้องมีการกำหนดแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร ถึงแม้แผนงานคือการคาดการณ์อนาคตเป็นสิ่งที่กำหนดแนวในการดำเนินงานจะยังไม่ใช่คู่มือที่นำไปปฏิบัติตามนั้น แล้วจะต้องประสบผลสำเร็จ เพราะยังต้องมีองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆที่ต้องนำมาเป็นส่วนประกอบและเป็นตัวช่วยในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การนำ 7s McKinsey มาเป็นกรอบแนวคิดในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติคือกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถเป็นตัวชี้วัดแผนการดำเนินงานว่ามีข้อดีข้อด้อยหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขอย่างไร หากมีคำถามว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรนั้นๆประสบความสำเร็จคืออะไร คงมีคำตอบให้มากมาย และหนึ่งในนั้นก็คือประสิทธิภาพขององค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญ จากผลการศึกษาวิจัยยังพบว่า “รูปแบบโมเดล (Model) ขององค์กรไม่ได้ส่งผลมากนักต่อความสำเร็จขององค์กร” หากเปรียบเทียบกับองค์กร

ธุรกิจก็คือการจัดรูปแบบหรือโครงสร้างร้านค้าที่มีผลต่อความสำเร็จน้อยกว่าประสิทธิภาพหรือกลยุทธ์การบริหารในด้านการตลาด (ไอเอ็มทูมาเก็ต, <https://www.im2market.com/2015/01/21/650,2558>)

ดังนั้น 7s ของ McKinsey เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารเป็นหลักสากลหรือกรอบแนวคิดที่ใช้พิจารณาและวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร และยังเป็นแนวคิดที่ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ซึ่งได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยให้แผนที่วางขึ้นมา นั้นได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

3. สไตล์ (Style) สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

4. ระบบ (System) เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน

5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะ (Skill) เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

7. ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์ประกอบของ 7s McKinsey มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ส่วนที่จับต้องได้ สามารถนำมาประยุกต์ลอกเลียนแบบหรือปรับใช้ได้ ส่วนลักษณะที่ 2 ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ วิธีคิดของคน วัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และทักษะในการทำงาน

รูปแบบแนวคิด 7s McKinsey เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิเช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นว่าค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร

สรุป 7s McKinsey ก็คือกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้วิเคราะห์ตัวแปรทั้ง 7 ประการซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กรนั่นเอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ถนนแม่จัน - เชียงแสน ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย มีพื้นที่ประกอบด้วย อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอคอยหลวง อยู่ห่างจากจังหวัดเชียงรายไปทางทิศเหนือประมาณ 28 กิโลเมตรตามเส้นทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 110 เชื่อมต่อกับทางหลวงจังหวัดหมายเลข 1016 มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียงดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับสหภาพพม่าและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมือง อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอเชียงของและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอฝาง อำเภอแม่อาว จังหวัดเชียงใหม่และสหภาพพม่า

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไป ตั้งอยู่ทิศเหนือของจังหวัดเชียงราย มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 2,493.37 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 21.36 ของจังหวัดเชียงรายสูงกว่าระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 580 เมตร มีชายแดนติดต่อกับสหภาพพม่าระยะทางยาวประมาณ 130 กิโลเมตรและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นป่าไม้และภูเขาสูง มีที่ราบในหุบเขาและที่ราบบริเวณลุ่มแม่น้ำที่สำคัญในอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สายและอำเภอเชียงแสน

สถานการณ์ที่ตั้งและความเชื่อมโยงของพื้นที่เขตบริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พื้นที่เขตบริการ “อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สายและอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย” ตั้งอยู่ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ที่จัดเป็นเขตภูมิประเทศ (Phyio-graphic Region) ที่เป็น “เขตภูเขาและหุบเขาภาคเหนือ” โดยมีเทือกเขาแดนลาววางตัวทอดยาวตลอดแนวชายแดนไทยและสหภาพพม่า ด้านทิศเหนือและทิศตะวันตกในเขตอำเภอแม่สาย และอำเภอแม่ฟ้าหลวง มีภูเขาและหุบเขาที่สลับซับซ้อนที่สอดคล้องกับที่ราบแคบ ๆ ระหว่างหุบเขาทางด้านทิศตะวันตก และค่อย ๆ ลาดเทลงสู่พื้นที่ลอนลาดและแอ่งที่ราบด้านทิศตะวันออกในเขตอำเภอแม่จันและอำเภอแม่สาย มีศักยภาพของที่ตั้งที่เป็น “เขตชีวภูมิศาสตร์อินโดมาลายัน” ที่มีความหลากหลายของพันธุ์พืชและพันธุ์สัตว์ มีศักยภาพของที่ตั้งในเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาในรูปแบบของ “รัฐภูมิภาค” ที่เป็นประตูการค้าและความเชื่อมโยงกับกลุ่มประเทศในอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง ตั้งอยู่ใกล้ “วงแหวนแห่งไฟ” (Ring of Fire) ที่เป็น “แนวรอบมหาสมุทรแปซิฟิก” และ “แนวเทือกเขาอัลไพน์” ที่มีรอยเลื่อนมีพลังพาดผ่าน และมีโอกาสเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากแผ่นดินไหวบางระดับจากศูนย์กลางแผ่นดินไหวในสหภาพพม่าที่อยู่ใกล้เคียง มีโอกาสเสี่ยงต่อการเกิดภัยธรรมชาติในบางโอกาส ได้แก่ อุทกภัย ภัยแล้ง ไฟป่า หลุมยุบ และแผ่นดินไหว มีพรมแดนติดกับสหภาพพม่า พบปัญหาการย้ายถิ่นระหว่างประเทศของแรงงานต่างด้าวคนหลบหนีเข้าเมืองอย่างผิดกฎหมาย ยาเสพติด และโรคติดต่อ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 มีเขตพื้นที่การปกครองตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และกฎหมายลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 เป็น 5 อำเภอ 32 ตำบล 404 หมู่บ้าน ประชากรจำนวน 244,386 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 ของจำนวนประชากรทั้งจังหวัด (1,198,218 คน) อำเภอที่มีประชากรมากที่สุดในเขตพื้นที่คืออำเภอแม่จัน อำเภอที่มีประชากรน้อยที่สุดคืออำเภอดอยหลวง

ประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีหลากหลายทางชาติพันธุ์ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. กลุ่มคนไทยพื้นราบ ได้แก่ คนพื้นเมือง คนไทยไทลื้อ ไทเงินและไทใหญ่
2. กลุ่มคนไทยบนพื้นที่สูง ได้แก่ อาข่าลาหู่ กะเหรี่ยง ลีซอ ม้งและเย้า
3. กลุ่มจีนคณะชาติ ได้แก่ อดีตทหารจีนคณะชาติจีนฮ่ออพยพและจีนฮ่อหลบหนีเข้าเมือง
4. กลุ่มผู้พลัดถิ่นหลบหนีเข้าเมือง ได้แก่ ผู้พลัดถิ่นสัญชาติพม่าและผู้พลัดถิ่นสัญชาติลาว

บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง ภารกิจ

1. บทบาทหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตั้งกีดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุมครั้งที่ 8/2553 เมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 2 กล่าวว่าในประกาศนี้ “สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามข้อ 3 ของประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.3 ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ประสานส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2. โครงสร้างการบริหารงาน

2.1 ข้อ 4 ของประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ดังต่อไปนี้

2.1.1 กลุ่มอำนวยการ

2.1.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล

2.1.3 กลุ่มนโยบายและแผน

2.1.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

2.1.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

2.1.6 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

2.1.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

2.2 ข้อ 1 ของประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ให้เพิ่มข้อความต่อไปนี้ “ (8) หน่วยตรวจสอบภายใน ”

2.3 ข้อ 2 ประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้

2.3.1 สำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบ่งโครงสร้างการบริหารราชการภายในสำนักงานออกเป็น 7 กลุ่ม 3 กลุ่มภารกิจ 1 หน่วยและ 1 ศูนย์ตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพ.ศ.2546 ข้อ 3 และ ข้อ 4 และตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. การกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สอดคล้อง กับแผนนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายผลผลิตของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงาน 96 คน มีโรงเรียนในสังกัด 171 โรงเรียน เป็นโรงเรียนรัฐบาล 153 โรงเรียน เป็นโรงเรียนเอกชน 18 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 42,336 คน เป็นนักเรียนโรงเรียนรัฐบาล 34,832 คน และนักเรียนโรงเรียนเอกชน 7,504 คน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก และภายในสำนักงานฯ สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก

1. โอกาส (Opportunities)

1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S)

1.1.1 ประชากรส่วนหนึ่งเป็นชาวเขาเผ่าต่าง ๆ มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ประชากรหนาแน่น ประชากรในวัยเรียนเพิ่มมากขึ้น เป็นพื้นที่พิเศษได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอก มีแหล่งท่องเที่ยวหลากหลาย สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและการจัด การเรียนการสอน

1.1.2 ด้านวัฒนธรรม มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมล้านนา เป็นวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติกันมาช้านาน เช่น ดานหาแม่ฟ้าหลวง ยี่เป็ง สงกรานต์ ดานก้วยสลาก เป็นสังคมเอื้ออาทร ลดความขัดแย้ง ทำให้ประชาชนรักและเข้าใจในวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ภาคภูมิใจ ในถิ่นกำเนิด ไม่ทอดทิ้งประเพณีอันดีงาม ส่งผลให้ประชาชนส่วนใหญ่เป็นคนมีคุณธรรม นอกจากนี้ ยังมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากมีภาษาและวัฒนธรรม คล้ายคลึงกัน

1.1.3 ด้านภาษาจีน เนื่องจากมีพื้นที่เป็นชายแดนสามแผ่นดินและมีอดีตทหารจีน คณะชาติตั้งหมู่บ้านในพื้นที่หลายชุมชนทำให้มีการใช้ภาษาจีนในการสื่อสารเป็นโอกาสให้นักเรียน ได้เรียนรู้ภาษาจีนมากขึ้น

1.2 ด้านเทคโนโลยี (T)

เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ตลอดจนการรับสัญญาณ โทรศัพท์จากใน และต่างประเทศ ซึ่งแพร่หลายเข้ามาในชุมชนทั้งในเมืองและชนบท ที่เข้าถึงง่ายและค่าติดตั้งไม่แพง

ส่งผลต่อการจัดการศึกษาทำให้เด็กรู้จักแสวงหาความรู้ มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ อีกทั้ง การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนในด้านเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากรและอาคารสถานที่

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (E)

ประชากรมีอาชีพทำการเกษตร เช่น ข้าว ข้าวโพด ถั่วเหลือง กระจังและชา ส่วนหนึ่ง ประกอบอาชีพทางการค้าขายและการท่องเที่ยว ประชากรบางพื้นที่มีรายได้สูง การระดมทรัพยากร บางที่สามารถดำเนินการได้มากในหลายพื้นที่

1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (P)

เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากรัฐบาล มีนโยบายปฏิรูปการศึกษาที่ชัดเจน มีการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษามากขึ้น มีกฎหมาย การศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. อุปสรรค (Threats)

2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม

2.1.1 ที่ตั้งของสถานศึกษาส่วนหนึ่งอยู่บนพื้นที่สูงเกิดปัญหาด้านการสื่อสาร/ คมนาคม ความไม่สงบตามแนวชายแดน เด็กไร้รัฐ/ไร้สัญชาติและการใช้แรงงานเด็ก

2.1.2 ปัญหาเสพติดแพร่หลายประชากรวัยเรียนถูกทิ้งให้อยู่กับปู่ย่าตายาย ขาดการอบรม ขาดความอบอุ่นจึงหันมาใช้ยาเสพติดเนื่องจากหาซื้อได้ง่าย

2.1.3 การอพยพโยกย้ายของประชากร ส่งผลต่อการวางแผนการจัดการศึกษา เช่น การเกณฑ์เด็ก การรับนักเรียน และการออกกลางคัน

1.1.4 ประชากรมีหลายเชื้อชาติหลากหลายวัฒนธรรมทำให้เกิดปัญหาการใช้ ภาษากันมากกว่าภาษาไทย

1.1.5 ปัญหาด้านสาธารณสุข สุขอนามัย โรคระบาดและโรคติดต่อ

1.1.6 ภาวะโลกร้อนที่มีผลกระทบต่อสังคมในหลายๆ ประเทศ ซึ่งจำเป็นต้อง ให้เด็กได้เรียนรู้เพื่อหาทางป้องกันแก้ไขด้วย

1.1.7 วัฒนธรรมจากชาติตะวันตกที่แพร่หลายเข้ามาทั้งทางสื่อวิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต ส่งผลให้ประชาชนเลียนแบบทั้งในด้านการแต่งกาย กิริยามารยาท ความฟุ้งเฟ้อ

2.2 ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่มีอยู่ประสิทธิภาพต่ำ บางพื้นที่ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านระบบจานดาวเทียม ที่อาศัยสภาพภูมิประเทศทำให้บางครั้งไม่สามารถรับสัญญาณได้ นักเรียนบางคนไม่ใช้เทคโนโลยี ไปในทางการแสวงหาความรู้ แต่ใช้ในการเล่นเกมและค้นหาในเรื่องที่ไม่เหมาะสม

2.3 ด้านเศรษฐกิจ

2.3.1 ผู้ปกครองนักเรียนส่วนหนึ่งยังยากจน ไม่สามารถส่งบุตรหลานเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น แม้รัฐบาลจะมีนโยบายเรียนฟรี 15 ปี เป็นผลให้ผู้ปกครองบางคนต้องให้บุตรหลานไปทำงานหาเลี้ยงครอบครัว ก่อให้เกิดปัญหาเด็กตกหล่น และออกกลางคันจำนวนมาก

2.3.2 การระดมทรัพยากรหลายพื้นที่ค่อนข้างยาก เนื่องจากความยากจนของประชากรทำให้บางพื้นที่ไม่สามารถระดมทรัพยากรได้

2.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย

2.4.1 นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงบ่อยมาก ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน และนโยบายทางการศึกษาไม่ต่อเนื่อง การออกกฎระเบียบหลักเกณฑ์ล่าช้าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล/งบประมาณในเขตพื้นที่

2.4.2 การบังคับใช้กฎหมายไม่จริงจัง (ร้านเกมส์ / การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน/กฎหมายเข้าเมือง) ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษา

2.4.3 การออกกฎหมายใหม่ๆ ขาดการประชาพิจารณ์

สภาพแวดล้อมภายใน

ใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเขตพื้นที่

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย

1.1.1 หน่วยงานมีโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน ส่งผลให้การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจไม่ซ้ำซ้อน นโยบายสอดคล้องกับต้นสังกัด

1.1.2 เขตพื้นที่การศึกษามีองค์คณะบุคคลที่เข้มแข็งสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

1.1.3 มีนโยบายส่งเสริมสถานศึกษาให้บริการการศึกษาหลากหลายรูปแบบครอบคลุมทุกพื้นที่ส่งผลให้ประชากรมีทางเลือกและโอกาสในการเข้ารับการศึกษาและเข้าถึงแหล่งเรียนรู้

1.2 ด้านผลผลิตและการให้บริการ

1.2.1 สถานศึกษาสามารถรับนักเรียนเข้าเรียนได้เกิน 100 % และเรียนฟรีอย่างมีคุณภาพ 15 ปี ส่งผลให้เด็กยากจน/ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

1.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีรูปแบบการให้บริการการศึกษาที่หลากหลาย เช่น การจัดการศึกษาโดยครอบครัว โสงเขียนจาวบ้าน โรงเรียนในฝัน โรงเรียนในโครงการพื้นที่พิเศษดอยตุง ฯลฯ

1.2.3 กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษา มีการนิเทศโดยใช้เทคนิค “นิเทศออนไลน์”

1.2.4 สถานศึกษาสามารถให้บริการห้องสมุด สนามกีฬา แหล่งเรียนรู้แก่ชุมชน และหน่วยงานอื่น ส่งผลให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา

1.2.5 มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของครู

1.3 ด้านบุคลากร

1.3.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงานและเป็นคนในพื้นที่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ

1.3.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งผลให้งานมีคุณภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย

1.3.3 ครูได้รับวิทยฐานะเป็นจำนวนมาก ทำให้มีกำลังใจปฏิบัติการสอน

1.4 ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน

1.4.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 และหน่วยงานในสังกัดมีแผนการบริหารงบประมาณและใช้งบประมาณตามแผน

1.4.2 มีการตรวจติดตามการใช้งบประมาณของหน่วยงานในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์

1.5.1 หน่วยงานและสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ จากต้นสังกัดเพิ่มขึ้น สามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้หน่วยงานทางการศึกษามีงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารจัดการในระดับหนึ่ง

1.5.2 หน่วยงานและสถานศึกษามีแผนการบริหารงบประมาณที่สามารถบ่งบอก การใช้งบประมาณได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.5.3 หน่วยงานและสถานศึกษานำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน

1.5.4 หน่วยงานและสถานศึกษามีการประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ส่งผลให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและประหยัดทรัพยากร

1.6 ด้านการบริหารจัดการ

1.6.1 หน่วยงานและสถานศึกษามีแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ส่งผลให้มีทิศทางในการดำเนินงาน และมีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน

1.6.2 หน่วยงานและสถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยมีองค์คณะบุคคล ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

1.6.3 สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ส่งผลให้มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ

1.6.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีนวัตกรรมในการบริหารงาน ติดตามงาน (สภาฯ) การนิเทศออนไลน์ ส่งผลให้การบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.6.5 สถานศึกษามี/ใช้หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น ส่งผลให้ครูมีทิศทางการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเอกภาพสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของท้องถิ่น

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย

2.1.1 โครงสร้างการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีขนาดใหญ่ สยาการบังคับบัญชาหลายชั้น ส่งผลให้การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเป็นไปได้ช้า

2.1.2 การกำหนดนโยบายในบางเรื่องยังขาดการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง

2.1.3 นโยบายบางด้านส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.1.4 ความย่อหย่อนในการบังคับใช้กฎหมายและการถือปฏิบัติตามนโยบาย

2.2 ด้านผลิตผลและการให้บริการ

2.2.1 การให้บริการทางการศึกษายังไม่ครอบคลุมประชากรนอกกลุ่มเป้าหมาย

2.2.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเป้าหมายระดับประเทศ

2.2.3 อัตราการเรียนต่อในช่วงชั้นที่ 4 ต่ำกว่าเป้าหมายระดับชาติ

2.2.4 อัตราการออกกลางคันของนักเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับยังสูงกว่าระดับชาติ

2.3 ด้านบุคลากร

2.3.1 บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพและเทคนิคใหม่ ๆ น้อย ก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.3.2 สถานศึกษาร้อยละ 38.56 ขาดแคลนครูและมีครูสอนไม่ตรงวิชาเอก ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ และสถานศึกษาไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานจาก สมศ.

2.3.3 ครูมีภาระงานมาก ส่งผลให้มีเวลาในการจัดการเรียนการสอนน้อย

2.3.4 ครูและผู้บริหารมีการโยกย้ายบ่อย ส่งผลให้การบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง

2.4 ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน

2.4.1 สถานศึกษาบางส่วนใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

2.4.1 งบประมาณที่ได้รับจัดสรรล่าช้า ส่งผลให้หน่วยงานในสังกัดและสถานศึกษา
ใช้เงินไม่ทัน และใช้ไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

2.4.1 ขาดการสร้างเครือข่ายด้านการตรวจสอบภายใน

2.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์

2.5.1 เครื่องคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานและสถานศึกษาส่วนใหญ่มีอายุการใช้งาน
มานาน ทำให้ด้อยประสิทธิภาพในการใช้งาน

2.5.2 เครื่องคอมพิวเตอร์ขาดการดูแล ส่งผลให้เสื่อม/ชำรุดง่าย

2.6 ด้านการบริหารจัดการ

2.6.1 การพิจารณาให้ผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น บำเหน็จความชอบยังไม่เป็นที่
พึงพอใจของทุกฝ่าย

2.6.2 ขาดการเสริมแรงจูงใจทางบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.6.3 องค์กรละบุคคลขาดความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงาน

2.6.4 ขาดความชัดเจนในแนวทางการรับนักเรียนต่างชาติเข้าเรียนในสถานศึกษา
มีปัญหานักเรียนต่างชาติเข้ามาเรียนฟรีซึ่งเป็นภาระด้านงบประมาณและบุคลากรและมีแนวโน้ม
ที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่าปัจจัยภายนอกมีจุดอ่อนมากกว่าในเรื่องของสังคมและวัฒนธรรม
พื้นที่ติดชายแดน การย้ายถิ่นฐานของประชากร มีปัจจัยเสี่ยงเรื่องยาเสพติดและปัญหาด้านสุขอนามัย
แต่มีปัจจัยภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความเข้มแข็ง
มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ให้บริการทางการศึกษาที่ทั่วถึง มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
ปัญหาอุปสรรคที่พบเป็นสิ่งท้าทายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
ได้พยายามหาแนวทางแก้ไขโดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การดำเนินงาน
ในแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2559

งานนิเทศ เป็นอีกภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
ที่เน้นด้านกระบวนการในการแนะนำช่วยเหลือครู ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 4 งานหลักคือ (1) งานด้านหลักสูตร (2) งานด้านการเรียนการสอน
(3)งานด้านสื่อการเรียนการสอน และ (4)งานด้านการวัดผลประเมินผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

พวงเพชร พิมเตย (2550 : 49) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อย ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายใน ($\bar{x} = 3.86$) สภาพปัจจุบันและความต้องการ ($\bar{x} = 3.85$) การประเมินผลการนิเทศภายใน ($\bar{x} = 3.72$) การปฏิบัติการนิเทศภายใน ($\bar{x} = 3.69$)

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 เรียงตามความถี่สูงสุดไปหาน้อย ประกอบด้วย จัดการประชุมเพื่อศึกษาสภาพการบริหารการนิเทศภายใน การแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน มีการนิเทศภายในร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน จัดทำปฏิทินการดำเนินการนิเทศภายใน ประเมินความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศภายใน กำหนดรูปแบบการนิเทศ เครื่องมือการนิเทศอย่างชัดเจน

สุรัชย์ รอดเจริญ (2550 : 48) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า มีสภาพการบริหารการนิเทศภายใน อยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ดังนี้ ควรมีวางแผนให้ชัดเจน โดยกำหนดออกมาเป็นปฏิทินการนิเทศภายในให้ชัดเจน โดยให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ควรสร้างจิตสำนึกร่วมกัน ให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการนิเทศภายใน รวมทั้งคอยสนับสนุนให้การช่วยเหลือในด้านต่างๆ มีการตรวจสอบกำกับ ติดตามการนิเทศภายใน

3. การประเมินผลควรเป็นการประเมินผลเชิงบวก รวมทั้งต้องนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการนิเทศให้ดีขึ้น

สังเสริม โคนขุนทด (2551 : 107) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา

การปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ การประเมินและรายงานผล การปฏิบัติกรนิเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การวางแผนการนิเทศ ส่วนการนำเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ แนวทางการพัฒนาการวางแผนการนิเทศ แนวทาง การพัฒนาการสร้างสื่อและเครื่องมือ แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติกรนิเทศ แนวทางการพัฒนา การประเมินและรายงานผล

คมสันต์ ชุมกระโทก (2552 : 78) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ในภาพรวมทั้ง 7 ด้านพบว่ามีกรปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการพัฒนาหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศและที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือกรวิจัยเชิงปฏิบัติการ

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของครูผู้สอน โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนตลอดทั้งส่งเสริมให้ครูทำกรวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนและผู้บริหารควรมีกรนิเทศติดตามและประเมินผลกรจัดทำวิจัยในชั้นเรียนของครูอย่างต่อเนื่อง

ศิริ จันทะผล (2552 : 80) ได้ทำกรศึกษารวบรวมเรื่องแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1 ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1 ด้านการเตรียมกรนิเทศพบว่าควรมีกรประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียนเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

นิรุท เตจ๊ะ (2553 : 141) ได้ทำกรศึกษารวบรวมเรื่องกรศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อำเภอเวียงแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ผลการวิจัยพบว่าสภาพการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อำเภอเวียงแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติปานกลางและหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารกรนิเทศ

ภายในด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้มีการปฏิบัติมากเพียงด้านเดียว ส่วนด้านการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ด้านการสร้างและการใช้สื่อการสอนและด้านการวัดและประเมินผลการเรียน การสอนมีการปฏิบัติปานกลาง โดยได้เสนอแนวทางการพัฒนางานนิเทศภายในว่าควรสร้างความตระหนักความเข้าใจแก่ครูในโรงเรียนให้ทุกฝ่ายร่วมกันศึกษา วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ควรมีการจัดทำแผนการนิเทศ ภายในโรงเรียน โดยระบุผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายร่วมกัน อย่างชัดเจน มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน นำผลการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ตลอดจนควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จด้านการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ขณะ สุ่มมาตย์ (2556 : 90) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารการนิเทศ การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและความต้องการการบริหารการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ดังนี้

1.1 สภาพการบริหารการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขต พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 780 คน พบว่าในภาพรวมมีสภาพการบริหารการนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ความต้องการการบริหารการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 780 คนพบว่าการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารการนิเทศการศึกษามีความต้องการ ความถึงสูงสุด

2. รูปแบบการบริหารการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพัฒนา พิเศษเฉพาะกิจสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพและความต้องการการสำรวจสภาพแวดล้อม สร้างและตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญและการประเมินรูปแบบ พบว่ามี 5 องค์ประกอบดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย

2.1.1 ศึกษาสภาพปัญหา

2.1.2 วิเคราะห์ความต้องการของสถานศึกษา

2.1.3 วางแผนการนิเทศ

2.1.4 กำกับติดตามการใช้แผนการนิเทศ

- 2.1.5 สรุปผลการกำกับติดตามการใช้แผนการนิเทศ
- 2.2 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย
 - 2.2.2 เครือข่ายการบริหารการนิเทศการศึกษา
 - 2.2.2 การมีส่วนร่วมของเครือข่าย
- 2.3 การสร้างขวัญกำลังใจในความมั่นคงและความปลอดภัย ประกอบด้วย
 - 2.3.1 มาตรการรักษาความปลอดภัย
 - 2.3.2 สวัสดิการและสวัสดิภาพ
 - 2.3.3 ความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ
 - 2.3.4 การเรียนรู้วิธีการป้องกันตนเอง
 - 2.3.5 การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
- 2.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย
 - 2.4.1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 2.4.2 ระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.5 การนิเทศติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย
 - 2.5.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล
 - 2.5.2 การเสนอโครงการ
 - 2.5.3 คณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผล
 - 2.5.4 ประชุมคณะกรรมการนิเทศติดตามและประเมินผล
 - 2.5.5 การสร้างเครื่องมือการนิเทศ
 - 2.5.6 นิเทศติดตามผล
 - 2.5.7 ประเมินผล

รายงานผลทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3. การประเมินรูปแบบการบริหารการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่พัฒนาขึ้นพบว่ามีความเป็นประโยชน์อยู่
ในระดับมากที่สุด

Dew (1994 : 28) ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับบทบาททางความรู้ทาง
กระบวนการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอนและวุฒิภาวะทางการศึกษา
มีความเห็นว่า ความรู้ในการนิเทศการสอนเป็นสิ่งจำเป็น ส่วนความเห็นของครูเกี่ยวกับความรู้
ด้านการนิเทศการสอนมีความจำเป็นและมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากวิธีการปฏิบัติการณ์นิเทศความรู้
และการนิเทศมีความจำเป็น ส่วนครูที่มีวุฒิสายต่างๆ และสำเร็จการศึกษาในสาขานั้นๆ มีความเห็นว่า

ศึกษานิเทศก์ควรมีความรู้ในการพัฒนาเด็กพอๆ กับความรู้ในเนื้อหาการนิเทศการสอน ส่วนครูที่มีประสบการณ์เห็นว่า ศึกษานิเทศก์ควรมีความรู้ในเรื่องที่นิเทศ คนที่เป็นครูใหม่ต้องมีความสามารถในการปกครองชั้นเรียน ซึ่งสิ่งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

Murangi (1996 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องการนิเทศการสอนในนามิเบีย การศึกษาของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา และการยอมรับในการนิเทศการสอน ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับในการนิเทศการสอนของครูนั้นได้รับการยอมรับน้อย ส่วนจุดหมายหลักสำคัญที่สุด คือ การได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ครูมีความรู้สึกต้องการความช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะเทคนิค การนิเทศการสอน ครูและศึกษานิเทศก์รู้สึกว่าการนิเทศมีความจำเป็น แนวคิดในการศึกษาและบทบาทในการนิเทศในนามิเบีย ทำให้แรงจูงใจของครูได้รับการยอมรับ ซึ่งในการเรียนรู้และพัฒนาด้านการกระทำ จะมีผลต่อความเป็นอยู่ในอาชีพครู การนิเทศการสอนในนามิเบีย มีการปรับเปลี่ยนด้านปรัชญา สมัยก่อนมีนโยบายควบคุมครู ซึ่งปัจจุบันเป็นแบบประชาธิปไตย การนิเทศเป็นความต้องการของการปฏิรูปการศึกษา การนิเทศจะเป็นส่วนช่วยปรับปรุงการศึกษา ศึกษานิเทศก์เป็นผู้คอยแนะนำเสนอแนวคิดใหม่รวมทั้งประเมินผลการทำงานของครูด้วย

Counts, Shepard & Farmer (1998 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลและการนิเทศของครูในโรงเรียนมลรัฐมิสซูรี พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนการแสดงออกอย่างกว้างขวางถึงความเชื่ออย่างมีเหตุผลหลากหลาย เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ ดูเหมือนว่าการสังเกตการณ์การสอนของครูโดยผู้บริหาร อาจประสบผลตามบทบาทสถานะที่นำเสนอ และเป็นความสำเร็จหลักในยุครูปการวิจัยเสนอแนะให้กระบวนการประเมินสมรรถภาพพื้นฐานของครูปัจจุบันควรขยายไปให้กว้างขวาง

Bulach, Boothe & Michael (1999 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการนิเทศที่มีผลต่อบรรยากาศของโรงเรียน พบว่า บรรยากาศทางการศึกษาเป็นไปในทางบวกมากกว่าที่คาดไว้ อีกทั้งเพศไม่มีบทบาทต่อบรรยากาศการนิเทศ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหญิงได้รับการประเมินว่าเป็นผู้นำทางวิชาการที่ดีกว่าผู้บริหารชาย

Moore (2000 : 6105) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานกลาง จำนวน 7 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศกับการประเมินเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อว่าจะช่วยทำให้ครูใหญ่มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารเห็นว่า การประเมินเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีคุณค่าเท่าเทียมกับการประเมินผล นอกจากผู้นิเทศและผู้บริหาร โรงเรียนได้มีการทบทวนเครื่องมือการประเมินผลในช่วงที่มีการประชุมกลางปีและปลายปี

Cruz (2000 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ผลของรูปแบบการทำงานทางสังคมของการนิเทศสำหรับการจัดการศึกษา พบว่า ในปัจจุบันการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และการผลิตครูได้รับความสนใจจากนักวิชาการการศึกษา และผู้กำหนดนโยบายสาธารณะ มาตรฐานวิชาชีพ

การกำหนดโปรแกรมใหม่ รูปแบบใหม่ของการประเมินผล เงินเดือนที่สูงขึ้น การลดบรรยากาศทำงานระบบราชการ เป็นการพยายามนั่งเผชิญหน้ากับอาชีพการสอน ซึ่งอยู่ในระยะของการปรับเปลี่ยนระบบดั้งเดิม ที่เป็นรูปแบบของการตรวจสอบ และการควบคุมถูกตั้งคำถามโดยศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอนเช่นกัน นักวิชาการนำเสนอวิธีการใหม่ที่เน้นไปที่ความต้องการพัฒนาของครู ความซับซ้อนของการสอน และความต้องการสำหรับการเจริญเติบโต ซึ่งโครงการดังกล่าว เสนอว่ารูปแบบการทำงานของสังคมของการนิเทศ เป็นทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการจัดการศึกษา ซึ่งมีพื้นฐานจากสมมุติฐานที่ว่าการนิเทศที่ดี ควรดำเนินการเป็นการเฉพาะบุคคล เน้นที่บุคคลที่รับบริการ และผสมผสานในกระบวนการนำเสนอระหว่างสัปดาห์ของการประชุมปรึกษาหารือ ผู้รับการนิเทศ พบศึกษานิเทศก์ เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องทางการบริหารมีวิธีที่ดีอย่างไรนั้น จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศบรรลุสิ่งที่ต้องการ ความคิดใหม่ๆ และบริบทการช่วยเหลือต่างๆ ศึกษานิเทศก์ สนับสนุนให้ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยเหลือโดยคำนึงถึงความรู้สึก ซึ่งมีผลต่อการทำงานของผู้รับการนิเทศ โดยการศึกษาในรูปแบบดังกล่าว พบว่า รูปแบบดังกล่าวที่ถูกลำเอามาใช้ประโยชน์เป็นที่พอใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนในการสอน และได้รับการยอมรับ

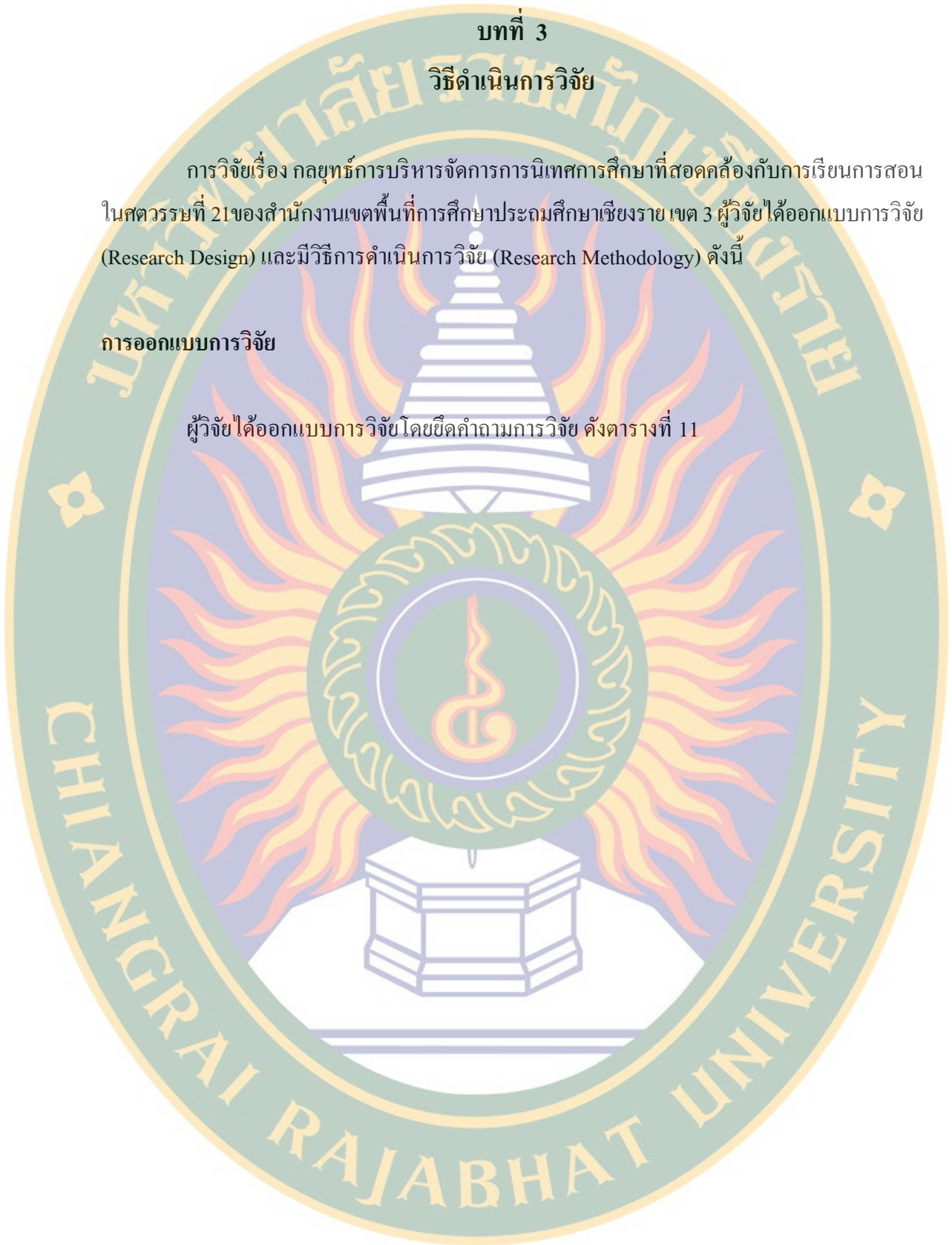
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัย
(Research Design) และมีวิธีการดำเนินการวิจัย (Research Methodology) ดังนี้

การออกแบบการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยยึดคำถามการวิจัย ดังตารางที่ 11



ตารางที่ 11 การออกแบบงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำถามการวิจัย	วิธีการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การเก็บรวบรวมข้อมูลและแหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
1. การดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ มีสภาพเป็นอย่างไร				
1.1 ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศของเขต เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงานโครงการอยู่ในระดับใด	การวิจัยเชิงคุณภาพ	แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง	ศึกษานิเทศก์	วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis)
1.2 การดำเนินการการนิเทศการศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับใด	การวิจัยเชิงปริมาณ	แบบสอบถาม ความพึงพอใจ	ข้อมูลปฐมภูมิ 1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2. ครูวิชาการ	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวางแผนงานโครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศไว้อย่างไร และมีคุณภาพอยู่ในระดับใด	การวิจัยเชิงคุณภาพ	1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 2. แบบวิเคราะห์เอกสาร	1. ข้อมูลปฐมภูมิ ศึกษานิเทศก์ 2. ข้อมูลทุติยภูมิ 2.1 แผนปฏิบัติการ 2.2 รายงานประจำปี	วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis)

ตารางที่ 11 (ต่อ)

คำถามการวิจัย	วิธีการวิจัย	เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย	การเก็บรวบรวมข้อมูล และแหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล
1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการพัฒนา ศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ การนิเทศหรือไม่ มีการดำเนินการอย่างไร	การวิจัยเชิงคุณภาพ	แบบวิเคราะห์เอกสาร	ข้อมูลทุติยภูมิ 1. รายงานประจำปี 2. แผนปฏิบัติการ	วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis)
2. มีเหตุปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่มีผลต่อการนิเทศ การศึกษาทั้งเขตและปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค กระตุ้นต่อการนิเทศการศึกษาตามแนวทางส่งเสริม สนับสนุนการนิเทศการศึกษาในศตวรรษที่ 21	การวิจัยเชิงคุณภาพ	การสนทนากลุ่ม	ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ 2. ศึกษานิเทศก์	วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis) แล้วถอดออกมาเป็น แผนภูมิแกงปลา สร้างตารางสรุป แต่ละข้อ
3. กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่ สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ควรเป็นอย่างไร	การวิจัยปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม	1. การประชุมเชิง ปฏิบัติการ 2. การสนทนากลุ่ม	1. รองผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่ ที่รับผิดชอบงาน นิเทศการศึกษา 2. ศึกษานิเทศก์ 3. ผู้ทรงคุณวุฒิ	วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ (Content Analysis) แล้วถอดออกมาเป็น Roadmap และสรุป เป็นความเรียง

วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้นำตารางการออกแบบการวิจัยมากำหนดวิธีดำเนินการวิจัย โดยยึดคำถามการวิจัย เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยกำหนดเป็นขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาทั้งเหตุและปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคครั้งต่อการนิเทศการศึกษาตามแนวทางส่งเสริม สนับสนุนการนิเทศการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ขั้นตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

รายละเอียดการดำเนินงานมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการดำเนินการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำถามการวิจัย

ประสิทธิผลการดำเนินการการนิเทศที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการอยู่ในระดับใด

วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รายการเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเรื่อง ประสิทธิผลการดำเนินการนิเทศที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งมีองค์ประกอบของเนื้อหา แผนงาน โครงการ กิจกรรม (ภาคผนวก ก) โดยมีระดับคุณภาพของประสิทธิผล 5 ระดับ คือ

ระดับคุณภาพ 5 หมายถึง ดีเยี่ยม

ระดับคุณภาพ 4 หมายถึง ดีมาก

ระดับคุณภาพ 3 หมายถึง ดี

ระดับคุณภาพ 2 หมายถึง พอใช้

ระดับคุณภาพ 1 หมายถึง ควรปรับปรุง

2. การสร้างเครื่องมือ

มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารรายงานผลการวิจัย บทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารงาน และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

2.2 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการสร้างเครื่องมือและการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนหลักการและวิธีการสำหรับการวิจัย เพื่อกำหนดรูปแบบเครื่องมือ

2.3 ร่างแบบสัมภาษณ์ที่จะใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ นำไปขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจหาค่าความเที่ยงตรง แผ่นที่ 2 (ภาคผนวก ก) และนำมาปรับปรุง ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นรายชื่อ โดยลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้ค่า	+1	เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
	0	เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
	-1	เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

การจัดเก็บข้อมูลและแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้โดยการสุ่มแบบเจาะจง ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างของฝ่ายงานนิเทศการศึกษาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยประสิทธิภาพการดำเนินงานนิเทศการศึกษา

ที่	ฝ่ายงานนิเทศการศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
1.	ผู้อำนวยการกลุ่ม	1	หัวหน้ากลุ่มงาน	แบบเจาะจง
2.	งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้	3	หัวหน้างาน	แบบเจาะจง
3.	งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3	หัวหน้างาน	แบบเจาะจง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	ฝ่ายงานนิเทศการศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
4.	งานวัดและประเมินผลการศึกษา	2	หัวหน้างาน	แบบเจาะจง
5.	งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา	3	หัวหน้างาน	แบบเจาะจง
6.	งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	2	หัวหน้างาน	แบบเจาะจง
7.	งานเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลนิเทศการศึกษา	3	หัวหน้างาน	แบบเจาะจง
รวม		17	7	

จากตารางที่ 12 ผู้วิจัยได้คัดเลือกโดยการเจาะจงผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานเป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูล เนื่องจากเป็นผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง มีความรอบรู้ ความชำนาญและเป็นผู้รวบรวมข้อมูล ในกลุ่มงานนั้น ๆ

การจัดเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ตามรายชื่อผู้ให้ข้อมูล วัน เวลา และสถานที่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงรายชื่อผู้ให้ข้อมูล วัน เวลา และสถานที่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่	ชื่อผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่ง	ว/ด/ป	เวลา	สถานที่
1.	นายบุญขวัญ อนุสา	ผู้อำนวยการกลุ่ม	21 ก.ย. 59	10.00 - 11.00	ห้องทำงาน
2.	นางสุนีย์ เชื้อเจ็ดตน	หัวหน้ากลุ่มงาน	22 ก.ย. 59	10.00 - 11.00	รองผู้อำนวยการ
3.	นางสาวโสภภาพร ไสยแพทย์	หัวหน้ากลุ่มงาน	23 ก.ย. 59	09.00 - 10.00	สำนักงาน
4.	นางสาวเขาวลัษณ์ อินทร์วงศ์วาร	หัวหน้ากลุ่มงาน	24 ก.ย. 59	9.00 - 10.00	เขตพื้นที่
5.	นางสาวแสงอัมพา หริมูลวงศ์	หัวหน้ากลุ่มงาน	10 ต.ค. 59	10.00 - 11.00	
6.	นางบุญญาภา มีสุวรรณค์	หัวหน้ากลุ่มงาน	11 ต.ค. 59	11.00 - 12.00	
7.	นางเครือวัลย์ คงปาลี	หัวหน้ากลุ่มงาน	12 ต.ค. 59	13.00 - 14.00	

จากตารางที่ 13 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา ที่ปรากฏ โดยในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ด้วยตนเองแล้วประมวลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วบันทึกระดับคุณภาพของประสิทธิผลในการดำเนินงานการนิเทศตามแผนงาน โครงการตามแบบสัมภาษณ์ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตรวจสอบระดับคุณภาพ เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลผลการสัมภาษณ์ทั้งหมด 7 คนมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าฐานนิยม

3.2 การแปลผล

นำค่าสถิติฐานนิยมมาเทียบกับเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีประสิทธิผลของการดำเนินงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม

ระดับ 4 หมายถึง มีประสิทธิผลของการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีประสิทธิผลของการดำเนินงานอยู่ในระดับดี

ระดับ 2 หมายถึง มีประสิทธิผลของการดำเนินงานอยู่ในระดับพอใช้

ระดับ 1 หมายถึง มีประสิทธิผลของการดำเนินงานอยู่ในระดับปรับปรุง

คำถามการวิจัย

การดำเนินการการนิเทศการศึกษาเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับใด

วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รายการเครื่องมือ

1.1 แบบสอบถาม เรื่อง ความพึงใจต่อการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีประเด็นที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต้องงาน 5 งาน ดังนี้ คือ

1.1.1 งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้

1.1.2 งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.1.3 งานวัดและประเมินผลการศึกษา

1.1.4 งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา

1.1.5 งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จำนวน 52 ข้อ โดยในแต่ละระดับของมาตราประมาณค่ามีความหมายดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจมาก
- 3 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

1.3 การสร้างเครื่องมือ

มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.1

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.2

ขั้นตอนที่ 3 ร่างแบบแบบสอบถามที่จะใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้นำไปขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ลักษณะของเครื่องมือจะเป็นข้อประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและแหล่งข้อมูล

1.4.1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้อยู่ 2 วิธี โดยวิธีที่ 1 ส่งแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการดำเนินการนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ผ่านทางโปรแกรม (Smart Area) ส่วนวิธีที่ 2 โดยส่งจดหมายลงทะเบียนทางไปรษณีย์อย่างเป็นทางการให้กับโรงเรียนที่มีปัญหาในการเข้าถึงระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสารอินเทอร์เน็ต จำนวน 30 โรงเรียน ในการขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนและครูวิชาการ จำนวน 150 โรงเรียน เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2559

1.4.2 เก็บรวบรวมแบบสอบถามรับแบบสอบถามคืน จำนวน 150 โรงเรียน โดยแบ่งการรับแบบสอบถามดังนี้

1.4.3 เก็บรวบรวมเอกสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 133 โรงเรียน

1.4.4 เก็บรวบรวมเอกสารโดยระบบเอกสารทางราชการ จำนวน 17 โรงเรียน

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความพึงพอใจ มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้โปรแกรม Excel

1.5.2 การแปลผล

นำคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล โดยเกณฑ์การแปลผลข้อมูลตามเกณฑ์ของ Best and Kahn (www.kan1.go.th/cover-07.pdf, 1989) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายความว่า มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายความว่า มีระดับความพึงพอใจมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายความว่า มีระดับความพึงพอใจปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายความว่า มีระดับความพึงพอใจน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายความว่า มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

คำถามการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่ที่มีการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศฯ ใด ๆ และ มีคุณภาพอยู่ในระดับใด

วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รายการเครื่องมือ

1.1 แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

1.2 แบบสัมภาษณ์มีประเด็นที่เกี่ยวกับการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในประเด็น 5 ด้าน

1.2.1 ด้านการวางแผนการนิเทศการศึกษา

1.2.2 ด้านการดำเนินการการนิเทศการศึกษา

1.2.3 ด้านการสนับสนุนการนิเทศการศึกษา

1.2.4 ด้านการนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา

1.2.5 ด้านการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคุณภาพของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาได้ใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา แบบสัมภาษณ์มีประเด็นที่เกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่ได้แก่ คุณภาพของการดำเนินการนิเทศการศึกษาในขั้นตอนการวางแผน การนำแผนการนิเทศไปใช้การสนับสนุน การควบคุมกำกับ และการประเมินผล โดยมีประเด็น 5 ด้านคือ

- 1.3.1 ด้านการวางแผนการนิเทศการศึกษา
- 1.3.2 ด้านการดำเนินการการนิเทศการศึกษา
- 1.3.3 ด้านการสนับสนุนการนิเทศการศึกษา
- 1.3.4 ด้านการนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา
- 1.3.5 ด้านการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือในข้อ 3.2.2 มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.1

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.2

ขั้นตอนที่ 3 ร่างประเด็นแบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อการวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับแก้ไขตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจหาค่าความเที่ยงตรง (ภาคผนวก ก) และนำมาปรับปรุงตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อสารเป็นรายชื่อ โดยลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้ค่า	+1	เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
	0	เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา
	-1	เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

แหล่งข้อมูล

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ รายงานประจำปี แผนปฏิบัติการ
2. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ศักยานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้โดยการสุ่มแบบเจาะจง

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลผลการวิเคราะห์เอกสารและผลการสัมภาษณ์ทั้งหมด 7 คนมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าฐานนิยม (ภาคผนวก)

2. การแปลผล

นำค่าสถิติฐานนิยมมาเทียบกับเกณฑ์การแปลผล ดังนี้
 ระดับคุณภาพ 4 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับดีมาก
 ระดับคุณภาพ 3 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับดี
 ระดับคุณภาพ 2 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับพอใช้
 ระดับคุณภาพ 1 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับปรับปรุง

คำถามการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศหรือไม่ มีการดำเนินการอย่างไร

วิธีการวิจัย

ในขั้นตอนนี้จะใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รายการเครื่องมือ

แบบวิเคราะห์เอกสาร มีประเด็นที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาบุคลากร มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมอะไรบ้าง มีการดำเนินการอย่างไร มีระดับคุณภาพระดับใด โดยมีระดับคุณภาพของประสิทธิผล 5 ระดับ คือ

ระดับคุณภาพ 5 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับดีเยี่ยม

ระดับคุณภาพ 4 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับดีมาก

ระดับคุณภาพ 3 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับปานกลาง

ระดับคุณภาพ 2 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับพอใช้

ระดับคุณภาพ 1 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับปรับปรุง

2. การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือในข้อ 2.1 มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.2.2.1

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.2.2.2

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนขั้นตอนที่ 3 ของข้อที่ 3.2.2.

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

1. รายงานประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3
2. แผนปฏิบัติการนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ จากแหล่งข้อมูลและสังเคราะห์เป็นความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาทั้งเขตและปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคจุดรั้งต่อการนิเทศการศึกษาตามแนวทางส่งเสริม สนับสนุนการนิเทศการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

คำถามการวิจัย มีเหตุปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาทั้งเขตและปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคจุดรั้งต่อการนิเทศการศึกษาตามแนวทางส่งเสริม สนับสนุนการนิเทศการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รายการเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยสำคัญใดที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ได้ใช้การสนทนากลุ่ม

2. การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือในข้อ 2.2 มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารรายงานผลการวิจัย บทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารงาน และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

2.2 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการสร้างเครื่องมือและการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนหลักการและวิธีการสำหรับการวิจัย เพื่อกำหนดรูปแบบเครื่องมือ

2.3 สร้างประเด็นสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม แก่กลุ่มเป้าหมาย โดยสร้างเป็นประเด็นสนทนาให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.4 นำร่างประเด็นสนทนากลุ่ม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับแก้ไขตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสม

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญของข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ใช้การแปลความหมายที่เหมาะสมเป็นคำต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยาย การตีความ และข้อเสนอแนะ แล้วถอดออกมาเป็นแผนภูมิแก่งปลา

ขั้นตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำถามการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรเป็นอย่างไร

วิธีการวิจัย

ในขั้นตอนนี้จะใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยมีขั้นตอนการวิจัย

ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการณ์
 - 1.1 วิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก
 - 1.2 วิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน
 - 1.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์
 - 1.2.2 กำหนดพันธกิจ
 - 1.2.3 กำหนดเป้าประสงค์
 - 1.2.4 กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายการเครื่องมือ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2562

2. การสนทนากลุ่ม เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2562

การสร้างเครื่องมือ

1. เครื่องมือในข้อ 3.1 มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.2.2.1
 ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเหมือนข้อที่ 1.2.2.2
 ขั้นตอนที่ 3 กำหนดหัวข้อรายละเอียดการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสนทนากลุ่ม โดยกำหนดหัวข้อสำคัญ คือ การวิเคราะห์สภาพการณ์ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กำหนด Roadmap

2. นำร่างการประชุมเชิงปฏิบัติและการสนทนากลุ่ม ตามข้อ 2.2.3 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับแก้ไขตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสม

3. นำร่างการประชุมเชิงปฏิบัติและการสนทนากลุ่ม ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและปรับแก้ไขตามคำแนะนำเพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา รวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมและนำมาปรับปรุงแก้ไขและจัดพิมพ์เอกสารฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

แหล่งข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2562 มีรายละเอียดดังนี้

1.1 วัน เวลา: วันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.00 - 12.00 น.

1.2 สถานที่ : ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

1.3 ผู้เข้าร่วมการประชุม แสดงไว้ในภาคผนวก

2. จัดการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2564 มีรายละเอียดดังนี้

2.1 วัน เวลา: วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.00 – 12.00 น.

2.2 สถานที่: ห้องไทรทอง โรงแรมทีค การ์เดน สปาร์ตอร์ท เชียงราย

2.3 ผู้เข้าร่วมการประชุม แสดงไว้ในภาคผนวก

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญของข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ใช้การแปลความหมายที่มีความเหมาะสม เริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยาย การตีความ และข้อเสนอแนะ แล้วถอดออกมาเป็นแผนที่ของการดำเนินงาน (Roadmap) และสรุปเป็นความเรียง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพผลการดำเนินการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงรายเขต 3

1. ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ
2. ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษา
3. การวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ
4. การพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

ปัจจัยที่สนับสนุนมี 6 ปัจจัย ได้แก่ ด้านศึกษานิเทศก์ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิธีการนิเทศ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา

ปัจจัยที่ขัดขวางมี 6 ปัจจัย ได้แก่ ด้านศึกษานิเทศก์ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิธีการนิเทศ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

รายละเอียดผลการวิเคราะห์แต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพผลการดำเนินการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงรายเขต3

1. ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ ปรากฏดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงค่าฐานนิยม ระดับคุณภาพของประสิทธิภาพของการดำเนินการนิเทศที่กำหนดไว้
ในแผนงาน โครงการ และกิจกรรมนิเทศ

ที่	แผนงาน โครงการ กิจกรรม	ระดับ คุณภาพ	แปลผล
1.	การแข่งขันทักษะวิชาการนักเรียน งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน	4	ดีมาก
2.	การยกระดับคุณภาพผู้เรียนด้านภาษา (Literacy) ด้านการคำนวณ (Numeracy) และด้านเหตุผล (Reasoning ability) สู่ความทัดเทียม นานาชาติ	3	ดี
3.	การพัฒนาครูผู้สอนภาษาอังกฤษแก่นำการจัดการเรียนรู้ โดยการใช้ ภาษาอังกฤษสื่อสารในชั้นเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่อาเซียน	3	ดี
4.	การนิเทศส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี ทางการศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของครูผู้สอนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	4	ดีมาก
5.	การพัฒนาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยในการ แสวงหาความรู้ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพื่อยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	3	ดี
6.	การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โดยใช้กระบวนการ War Room	4	ดีมาก
7.	การศึกษากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอนวิทยาศาสตร์ ระดับประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัด	4	ดีมาก
8.	การพัฒนาการสอนแบบ Project Based Learning สำหรับครูปฐมวัย	4	ดีมาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ที่	แผนงาน โครงการ กิจกรรม	ระดับ คุณภาพ	แปลผล
9.	เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการนิเทศเต็มพิกัดส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาการเรียนการสอน	4	ดีมาก
10.	พัฒนาคัดงข้อสอบ offline เพื่อพัฒนากระบวนการคิด	4	ดีมาก
11.	เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพจริยธรรมในสถานศึกษา	5	ดีเยี่ยม
12.	การปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรมตามรูปแบบการควบคุมตนเอง ยี่สิบเอ็ดวัน	4	ดีมาก
13.	การพัฒนาอัจฉริยภาพด้านวิทยาศาสตร์ของนักเรียน	4	ดีมาก
14.	พัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง	4	ดีมาก
15.	พัฒนาระดับคุณภาพโรงเรียนไม่ผ่านการรับรองประเมิน ภายนอกรอบสาม	4	ดีมาก
16.	นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4	ดีมาก
	ภาพรวม	4	ดีมาก

จากตารางที่ 14 ผลจากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมประสิทธิผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ในด้านการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพจริยธรรมในสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม ส่วนการแข่งขันทักษะวิชาการนักเรียน งานศิลปหัตถกรรมนักเรียน การนิเทศส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โดยใช้กระบวนการ War Room การศึกษากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูผู้สอนวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษาของโรงเรียนในสังกัด การพัฒนาการเรียนแบบ Project Based Learning สำหรับครูปฐมวัย เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการนิเทศเต็มพิกัดส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาคัดงข้อสอบ offline เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรมตามรูปแบบการควบคุมตนเองยี่สิบเอ็ดวัน การพัฒนาอัจฉริยภาพด้านวิทยาศาสตร์ของนักเรียน การพัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง การพัฒนาระดับคุณภาพโรงเรียนที่ไม่ผ่าน

การรับรองการประเมินภายนอกครอบคลุม การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ดีมาก และส่วนการยกระดับคุณภาพผู้เรียนด้านภาษา (Literacy) ด้านการคำนวณ (Numeracy) และด้านเหตุผล (Reasoning ability) ผู้ความทัดเทียมนานาชาติ การพัฒนาครูผู้สอนภาษาอังกฤษแก่นำการจัดการเรียนรู้ โดยการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในชั้นเรียน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่อาเซียน การพัฒนาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการวิจัย ในการแสวงหาความรู้ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ เพื่อยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดี

2. ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษานของ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ใน 5 งาน คือ

- 2.1 งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
- 2.2 งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 2.3 งานวัดและประเมินผลการศึกษา
- 2.4 งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
- 2.5 งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษามีดังนี้

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศงานด้านการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ จุดหมาย และ โครงสร้างหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด	3.62	0.85	มาก
2.	แนะนำความสัมพันธ์ของหลักการและจุดหมายของหลักสูตรกับมาตรฐานการเรียนรู้	3.61	0.84	มาก
3.	แนะนำความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ กับวิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	3.52	0.84	มาก
4.	แนะนำการใช้เอกสารหลักสูตร เช่น คู่มือครูแผนการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ ฯลฯ	3.32	1.20	ปานกลาง
5.	แนะนำการปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	3.32	1.21	ปานกลาง
6.	แนะนำการจัดทำเอกสารหลักสูตร เช่น คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ ฯ	3.38	1.21	ปานกลาง
7.	ส่งเสริมให้ชุมชน และท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการใช้หลักสูตร	3.32	1.22	ปานกลาง
8.	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา	3.36	1.20	ปานกลาง
9.	ส่งเสริมการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา	3.35	1.20	ปานกลาง
10.	ส่งเสริมการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น	3.30	1.19	ปานกลาง
11.	แนะนำหลักการสอนทั่วไปตามแนวทางของหลักสูตรอย่างหลากหลาย	3.59	0.88	มาก
12.	ส่งเสริมการจัดระบบการจัดการเรียนการสอน	3.62	0.90	มาก
13.	ส่งเสริมการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน	3.61	0.90	มาก
14.	ส่งเสริมการพัฒนารูปแบบการสอนใหม่ ๆ	3.71	0.85	มาก
15.	ส่งเสริมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	3.68	0.88	มาก
16.	ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ	3.59	0.92	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
17.	ส่งเสริมการพัฒนาและจัดหาแหล่งการเรียนรู้ ที่หลากหลาย	3.59	0.94	มาก
18.	ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูให้เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือการเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น	3.78	0.88	มาก
19.	ส่งเสริมและแนะนำการนำผลจากการประเมินคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนไปปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.70	0.88	มาก
ภาพรวม		3.52	1.02	มาก

จากตารางที่ 15 ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าความพึงพอใจด้านนี้ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ จุดหมาย และโครงสร้างหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด การแนะนำความสัมพันธ์ของหลักการและจุดหมาย ของหลักสูตรกับมาตรฐานการเรียนรู้ การแนะนำความสัมพันธ์ระหว่าง มาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ กับวิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แนะนำหลักการ สอนทั่วไปตามแนวทางของหลักสูตรอย่างหลากหลาย การส่งเสริมการจัดระบบการจัดการเรียน การสอน การส่งเสริมการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการจัดการเรียนรู้ แก่ผู้เรียน การส่งเสริมการพัฒนาแบบการสอนใหม่ ๆ การส่งเสริมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน,ส่งเสริม การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ การส่งเสริมการพัฒนาและจัดหาแหล่งการเรียนรู้ ที่หลากหลาย การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูให้เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือการเลื่อน วิทยฐานะให้สูงขึ้น การส่งเสริมและแนะนำการนำผลจากการประเมินคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน ไปปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การแนะนำการใช้เอกสารหลักสูตร เช่น คู่มือครู แผนการเรียนรู้ การแนะนำการปรับปรุง แผนการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การแนะนำการจัดทำเอกสารหลักสูตร เช่น คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ เครื่องมือวัดผลการเรียนรู้ ฯ การส่งเสริมให้ชุมชน และท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการใช้หลักสูตร การส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและ ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา การส่งเสริมการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การส่งเสริม การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง
ต่อการนิเทศดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ให้ความรู้ประเภทของสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน	3.72	0.87	มาก
2.	ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ	3.64	0.88	มาก
3.	แนะนำการเก็บ และบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน	3.32	1.20	ปานกลาง
4.	การส่งเสริมพัฒนาครู ผู้บริหารให้มีความสามารถในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา	3.47	0.99	ปานกลาง
5.	การส่งเสริมสถานศึกษาดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนผลการวิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	3.58	0.85	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.53	0.97	มาก

จากตารางที่ 16 ผลจากการศึกษาพบว่า ภาพรวมผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงาน ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความพึงพอใจต่อการนิเทศดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความรู้ประเภทของสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ การส่งเสริมสถานศึกษาดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนผลการวิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ส่วน ข้อที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การแนะนำการเก็บ และบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมพัฒนาครูและ ผู้บริหารให้มีความสามารถในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง
ต่อการนิเทศดำเนินงานวัดและประเมินผลการศึกษา

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ให้ความรู้ความเข้าใจการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตาม แนวทางของหลักสูตร	3.57	0.86	มาก
2.	แนะนำจุดมุ่งหมาย วิธีการวัดและประเมินผลก่อนเรียน ระหว่างเรียน และภายหลังการเรียน	3.58	0.85	มาก
3.	แนะนำการวัดและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียน การสอน	3.57	0.86	มาก
4.	แนะนำการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐาน การเรียนรู้ และตัวชี้วัด	3.49	0.84	ปานกลาง
5.	แนะนำการวัดและประเมินผลตามระเบียบของ กระทรวงศึกษาธิการ	3.51	0.85	มาก
6.	แนะนำการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.52	0.83	มาก
7.	แนะนำการให้ความรู้ความเข้าใจและวิธีการจัดทำเอกสาร หลักฐานทางการศึกษา เช่น แบบ ปพ. ต่าง ๆ เป็นต้น	3.57	0.86	มาก
8.	แนะนำการจัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลตามประเภท ของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	3.55	0.86	มาก
9.	แนะนำการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง	3.55	0.86	มาก
10.	แนะนำการวัดและประเมินผลคุณลักษณะอันพึงประสงค์	3.47	0.84	ปานกลาง
11.	การแนะนำเครื่องมือการวัดและประเมินผลความสามารถ ในการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความ	3.32	1.23	ปานกลาง
12.	แนะนำการประเมินผลโดยใช้แฟ้มสะสมงาน	3.33	1.20	ปานกลาง
13.	แนะนำการใช้ผลการประเมินในการพัฒนางานอื่นๆ ในหน้าที่	3.22	1.15	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	3.48	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 ผลจากการศึกษาพบว่า ภาพรวมของผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงานวัดและประเมินผลการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ความพึงพอใจต่อการนิเทศด้านงานวัดและประเมินผลการศึกษา อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การให้ความรู้ความเข้าใจ การวัดและประเมินผลการเรียนตามแนวทางของหลักสูตร การแนะนำจุดมุ่งหมาย วิธีการวัดและประเมินผลก่อนเรียนระหว่างเรียน และภายหลังการเรียน การแนะนำการวัดและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน การแนะนำการวัดและประเมินผลตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ การแนะนำการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การแนะนำการให้ความรู้ความเข้าใจและวิธีการจัดทำเอกสารหลักฐานทางการศึกษา เช่น เอกสารประเมินผลตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน (แบบ ปพ.) ต่าง ๆ เป็นต้น การแนะนำการจัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลตามประเภทของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การแนะนำการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง ส่วนข้อที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การแนะนำการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด การแนะนำการวัดและประเมินผลคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การแนะนำเครื่องมือการวัดและประเมินผลความสามารถในการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความ การแนะนำการประเมินผลโดยใช้แฟ้มสะสมงาน การแนะนำการใช้ผลการประเมินในการพัฒนางานอื่นๆ ในหน้าที่

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศด้านงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ส่งเสริม พัฒนาระบบการนิเทศ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษา	3.52	.86	มาก
2.	แนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.18	1.14	ปานกลาง
3.	ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยการพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา	3.42	0.88	ปานกลาง
4.	สนับสนุนการสร้างเครือข่ายการนิเทศของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หน่วยงาน องค์กรและชุมชน	3.19	1.19	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.33	1.04	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 ผลจากการศึกษาพบว่า ในภาพรวม ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงานติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ความพึงพอใจต่อการนิเทศต่อการนิเทศการนิเทศด้านงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ส่งเสริม พัฒนาระบบการนิเทศ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ แนะนำ และให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการบริหารและการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน การส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยการพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการศึกษา ให้กับสถานศึกษา การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายการนิเทศของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หน่วยงาน องค์กรและชุมชน

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศงานด้านการส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	ให้คำแนะนำสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินมาตรฐานผู้เรียน	3.20	1.19	ปานกลาง
2.	ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายนอก	3.38	0.85	ปานกลาง
3.	ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.44	0.90	ปานกลาง
4.	ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำระบบสารสนเทศผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.25	0.99	ปานกลาง
5.	ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา	3.20	0.93	ปานกลาง
6.	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.36	0.86	ปานกลาง
7.	ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพประจำปีของสถานศึกษา (SAR)	3.34	0.83	ปานกลาง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ		แปลผล
		\bar{X}	S.D.	
8.	ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา	3.17	1.17	ปานกลาง
9.	ส่งเสริมให้มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา	3.38	0.87	ปานกลาง
10.	ส่งเสริมให้มีการนิเทศ ติดตาม การจัดสร้าง พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	3.25	0.98	ปานกลาง
11.	ให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาให้ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก	3.27	1.02	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.29	0.97	ปานกลาง

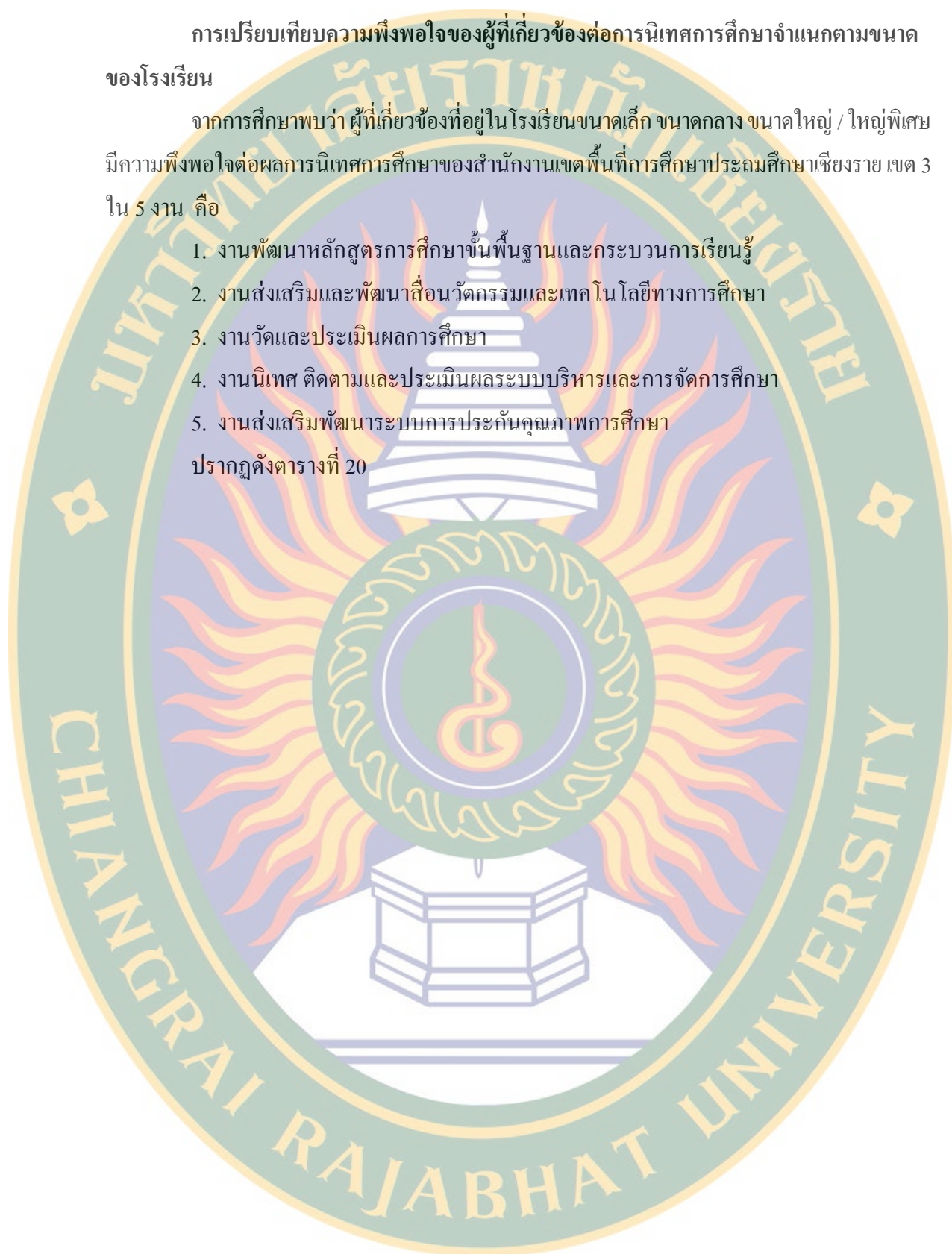
จากตารางที่ 19 ผลจากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงานด้านการส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ การให้คำแนะนำสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินมาตรฐานผู้เรียน การให้คำแนะนำและช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายนอก การให้คำแนะนำและช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา การให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับ การจัดทำระบบสารสนเทศผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา การให้คำแนะนำและช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพประจำปีของสถานศึกษา (SAR) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา การส่งเสริมให้มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษา ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา การส่งเสริมให้มีการนิเทศ ติดตาม การจัดสร้าง พัฒนา ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และการให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษาให้ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก

การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษาจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ มีความพึงพอใจต่อผลการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ใน 5 งาน คือ

1. งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
2. งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
3. งานวัดและประเมินผลการศึกษา
4. งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
5. งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ปรากฏดังตารางที่ 20



ตารางที่ 20 แสดงระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่/ใหญ่พิเศษ ต่อกิจกรรมการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ที่	งานนิตศการศีกษา	ระดับความพึงพอใจ								
		โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้	3.36	1.20	ปานกลาง	3.67	0.69	มาก	3.85	1.05	มาก
2.	งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศีกษา	3.42	1.16	ปานกลาง	3.66	0.68	มาก	3.81	1.01	มาก
3.	งานวัดและประเมินผลการศึกษา	3.32	1.09	ปานกลาง	3.64	0.68	มาก	3.70	0.96	มาก
4.	งานนิตศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัด การศีกษา	3.14	1.18	ปานกลาง	3.54	0.74	มาก	3.44	1.19	ปานกลาง
5.	งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา	3.10	1.12	ปานกลาง	3.51	0.72	มาก	3.45	1.03	ปานกลาง
ภาพรวม				ปานกลาง			มาก			มาก

จากตารางที่ 20 เมื่อพิจารณาภาพรวมความพึงพอใจต่อกิจกรรมการศึกษาของผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใน โรงเรียนในทุกขนาดของโรงเรียนตามขนาดของโรงเรียน พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดกลาง มีความพึงพอใจในระดับมากทั้งหมด ส่วนผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใน โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ มีความพึงพอใจในระดับมากในสามงาน คือ

งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษางานวัดและประเมินผล การศึกษา ส่วนงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง



เมื่อพิจารณาตามผลการดำเนินงานการนิเทศการศึกษาพบว่า งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความพึงพอใจ
 ต่อการนิเทศงาน ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจต่อการนิเทศในระดับปานกลาง
 งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่/
 ใหญ่พิเศษมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงาน ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจ
 ต่อการนิเทศในระดับปานกลาง งานวัดและประเมินผลการศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่/
 ใหญ่พิเศษมีความพึงพอใจต่อการนิเทศงาน ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจ
 ต่อการนิเทศในระดับปานกลาง งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
 โรงเรียนขนาดกลาง มีความพึงพอใจต่อการนิเทศงาน ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและ
 ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความพึงพอใจต่อการนิเทศในระดับปานกลาง งานส่งเสริมพัฒนาระบบ
 การประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง มีความพึงพอใจต่อการนิเทศงาน ในระดับมาก
 ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความพึงพอใจต่อการนิเทศในระดับปานกลาง

ประสิทธิภาพการวางแผนงานโครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ

1. การวางแผนการนิเทศ

จากการศึกษาการวางแผนการดำเนินงานการนิเทศการศึกษาจาก 2 แหล่งข้อมูล คือ ข้อมูลปฐมภูมิ
 คือการตอบแบบสัมภาษณ์ในตอนต้นที่ 2 เป็นเกณฑ์คุณภาพของงานที่รับผิดชอบโดยใช้ค่านิยม
 และข้อมูลทุติยภูมิ คือ การวิเคราะห์เอกสารแล้วสรุปตามเกณฑ์ความสำเร็จที่ตั้งไว้โดยใช้ค่านิยม
 ปრაกฏดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงระดับคุณภาพของการวางแผนการนิเทศการศึกษา

ที่	ข้อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	สรุป	
1.	การวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นมากำหนดจุดมุ่งหมายของงานการนิเทศการศึกษา	3	4	4	ดีมาก
2.	การวางแผนวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการจัดการศึกษาและข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
3.	การวางแผนงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาไปใช้	4	4	4	ดีมาก
4.	การวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	3	4	4	ดีมาก
5.	การวางแผนการประชาสัมพันธ์งาน/กิจกรรมงานการนิเทศการศึกษาให้แก่ สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น	3	4	4	ดีมาก
6.	การวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหารงานการนิเทศการศึกษา	3	4	4	ดีมาก
7.	การวางแผนจัดเตรียมสื่ออุปกรณ์และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา	3	4	4	ดีมาก
8.	การวางแผนติดตามประเมินผลการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
	ภาพรวม	4	4	4	ดีมาก

จากตารางที่ 21 ในภาพรวมของระดับคุณภาพของการวางแผนการนิเทศการศึกษา อยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการวางแผนการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทุกข้อมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ การวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นมากำหนดจุดมุ่งหมายของงานการนิเทศการศึกษา การวางแผนวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการจัดการศึกษา และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา การวางแผนงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาไปใช้ การวางแผนพัฒนา

บุคลากรทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา การวางแผน การประชาสัมพันธ์งาน/กิจกรรมงานการนิเทศการศึกษาให้แก่ สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น การวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหารงานการนิเทศการศึกษา การวางแผนจัดเตรียมสื่ออุปกรณ์ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา และการวางแผนติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

2. การดำเนินการการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษาการดำเนินการนิเทศการศึกษา จาก 2 แหล่งข้อมูล คือ ข้อมูลปฐมภูมิ คือ การตอบแบบสัมภาษณ์ในตอนที่ 2 เป็นเกณฑ์คุณภาพของงานที่รับผิดชอบโดยใช้ค่านิยม และ ข้อมูลทุติยภูมิ คือ การวิเคราะห์เอกสารแล้วสรุปตามเกณฑ์ความสำเร็จที่ตั้งไว้โดยใช้ค่านิยม ปรากฏดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ระดับคุณภาพของการดำเนินการการนิเทศการศึกษา จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ทุติยภูมิ

ที่	ชื่อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	สรุป	
1.	การจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา ให้แก่ ศิษยานิเทศก์	4	4	4	ดีมาก
2.	การจัดทำแผนงาน โครงการของงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
3.	การจัดทำแผนงาน กิจกรรมงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
4.	การจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลของการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	3	3	3	ดี
5.	การดำเนินงานตามโครงการงานการนิเทศการศึกษาตามแผนที่ได้วางไว้	3	4	4	ดีมาก
6.	การประเมินผลโครงการการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
ภาพรวม		4	4	4	ดีมาก

จากตารางที่ 22 ในภาพรวมคุณภาพของกาวางแผนการดำเนินการการนิเทศการศึกษา อยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าระดับดีมากได้แก่ การจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา ให้แก่ ศิษยานิเทศก์ การจัดทำแผนงาน โครงการของงานการนิเทศการศึกษา การจัดทำแผนงาน กิจกรรมงานการนิเทศการศึกษา การดำเนินงานตาม

โครงการงานการนิเทศการศึกษาตามแผนที่ได้วางไว้ การประเมินผลโครงการการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา ส่วนในระดับดี ได้แก่ การจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผลของการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา

3. การสนับสนุนการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษา การสนับสนุนการนิเทศการศึกษาจาก 2 แหล่งข้อมูล คือ ข้อมูลปฐมภูมิ คือ การตอบแบบสัมภาษณ์ในตอนที่ 2 เป็นเกณฑ์คุณภาพของงานที่รับผิดชอบโดยใช้ค่านิยม และ ข้อมูลทุติยภูมิ คือ การวิเคราะห์เอกสารแล้วสรุปตามเกณฑ์ความสำเร็จที่ตั้งไว้โดยใช้ค่านิยมปรากฏดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ระดับคุณภาพของการสนับสนุนการนิเทศการศึกษา

ที่	ข้อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทุติยภูมิ	สรุป	
1.	การพัฒนาบุคลากรของงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
1.1	แต่งตั้งคณะทำงานด้านงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
1.2	ประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	4	4	4	ดีมาก
1.3	ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนงาน	3	3	3	ดี
1.4	ส่งเสริมให้ศึกษานิเทศก์ ให้มีโอกาเข้าอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง	4	4	4	ดีมาก
2.	การสนับสนุนงบประมาณทรัพยากรการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
2.1	การจัดสรรงบประมาณเพียงพอสำหรับการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
2.2	การส่งเสริมสนับสนุนให้มีสื่อวัสดุอุปกรณ์และเอกสารต่าง ๆ เพียงพอ เหมาะสม คุ่มค่า และสอดคล้องกับความต้องการของงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
2.3	การจัดสรรหรือสนับสนุนบริหารทรัพยากรบุคลากรด้านงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ที่	ข้อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทุตยภูมิ	สรุป	
3.	การมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานการนิเทศการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ	4	4	4	ดีมาก
3.1	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมคิดร่วมทำและจัดสรรเวลาให้ครูได้วางแผนการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
3.2	สร้างเครือข่ายให้เกิดการมีส่วนร่วมและระดมทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
4.	การส่งเสริมสนับสนุนงานบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
4.1	จัดระบบการบริหารงานการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	4	4	4	ดีมาก
4.2	ศึกษานิเทศก์จัดการความรู้ในส่วนที่เป็นประสบการณ์ในตัวครูนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานการนิเทศการศึกษาอย่างเหมาะสม	4	4	4	ดีมาก
5.	ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเสนอ หรือเผยแพร่ผลงานด้านการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ให้บุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ	4	4	4	ดีมาก
5.1	จัดระบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	4	4	4	ดีมาก
5.2	สร้างบรรยากาศในการดำเนิน โครงการ/กิจกรรม	4	4	4	ดีมาก
5.3	สนับสนุนให้มีระบบข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อใช้ในการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
5.4	ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4	4	4	ดีมาก
5.5	ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานด้านการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
ภาพรวม		4	4	4	ดีมาก

จากตารางที่ 23 ในภาพรวมคุณภาพของการสนับสนุนการนิเทศการศึกษา มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก

4. การนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษา การนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา จาก 2 แหล่งข้อมูล คือ ข้อมูลปฐมภูมิ คือการตอบแบบสัมภาษณ์ในตอนต้นที่ 2 เป็นเกณฑ์คุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยใช้ค่านิยม และข้อมูลทฤษฎี คือ การวิเคราะห์เอกสารแล้วสรุปตามเกณฑ์ความสำเร็จที่ตั้งไว้โดยใช้ค่านิยมปรากฏดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ระดับคุณภาพของการนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา

ที่	ข้อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทฤษฎี	สรุป	
1.	มีการกำหนดนโยบาย แนวทาง เกณฑ์การนิเทศติดตามแลประเมินผลการจัดกิจกรรมงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
2.	กำหนดปฏิทินการนิเทศกำกับติดตามงานการนิเทศการศึกษาอย่างเป็นระบบ	4	4	4	ดีมาก
3.	นิเทศกำกับติดตามการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
4.	มีการนิเทศกำกับติดตามการวัดและประเมินผลงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
5.	การประกันคุณภาพภายในและการประเมินภายนอกสถานศึกษาเป็นกลไกในการกำกับติดตามงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
6.	มีกลไกในการกำกับติดตามคุณภาพงานการนิเทศการศึกษาโดยใช้การประกันคุณภาพการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
6.1	จัดทำและกำหนดเป้าหมาย/จุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพระบบประกันคุณภาพการดำเนินงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
6.2	จัดทำแผนงานและวิธีการส่งเสริมสถานศึกษาให้มีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพงานการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน	4	4	4	ดีมาก

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ที่	ชื่อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทุตยภูมิ	สรุป	
6.3	ได้ติดตามกำกับดูแลส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ การดำเนินงานการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา ร่วมมือกับหน่วยงาน หรือสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น	4	4	4	ดีมาก
7.	มีการตรวจสอบทบทวนคุณภาพงานการนิเทศการศึกษา และจัดทำระบบฐานข้อมูลคุณภาพผู้เรียน	4	4	4	ดีมาก
	ภาพรวม	4	4	4	ดีมาก

จากตารางที่ 24 ผลจากการศึกษาในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับ ดีมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ดีมาก

5. การประเมินผลการนิเทศการศึกษา

การประเมินผลการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ จาก 2 แหล่งข้อมูล คือ ข้อมูลปฐมภูมิ คือการตอบแบบสัมภาษณ์ในตอนต้นที่ 2 เป็นเกณฑ์คุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยใช้ค่านิยม และข้อมูลทุตยภูมิ คือ การวิเคราะห์เอกสารแล้วสรุปตามเกณฑ์ความสำเร็จที่ตั้งไว้โดยใช้ค่านิยมปรากฏดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ระดับคุณภาพของการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

ที่	ชื่อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทุตยภูมิ	สรุป	
1.	การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศ การศึกษา มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	4	4	4	ดีมาก
1.1	มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4	4	4	ดีมาก
1.2	สอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐาน หลักเกณฑ์ และแบบประเมินคุณภาพการนิเทศการศึกษา ของสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	4	4	4	ดีมาก

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ที่	ข้อรายการ	ระดับคุณภาพ			แปลผล
		ปฐมภูมิ	ทุตติภูมิ	สรุป	
1.3	มีเทคนิควิธีการที่หลากหลาย	4	4	4	ดีมาก
1.4	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตรวจสอบผลการประเมินผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมงานการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
1.5	จัดทำและออกเอกสารหลักฐานการดำเนินงานเพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินคุณภาพการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษา	4	4	4	ดีมาก
2.	การประเมินผลการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
3.	การประเมินการดำเนินโครงการ/กิจกรรมการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
4.	การติดตามผลการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา	4	4	4	ดีมาก
ภาพรวม		4	4	4	ดีมาก

จากตารางที่ 25 ผลการพิจารณาการประเมินผลการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ ในภาพรวมมีระดับคุณภาพดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากเช่นกัน

ภาพรวมของคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาข้อที่ 3.1 - 3.5 ดังที่ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 21- 25 ภาพรวมของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 3 มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แสดงระดับคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

ที่	ข้อรายการ	ระดับคุณภาพ	แปลผล
1.	การวางแผนการนิเทศการศึกษา	4	ดีมาก
2.	การดำเนินการนิเทศการศึกษา	4	ดีมาก
3.	การสนับสนุนการนิเทศการศึกษา	4	ดีมาก
4.	การนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา	4	ดีมาก
5.	การประเมินผลการนิเทศการศึกษา	4	ดีมาก
ภาพรวม		4	ดีมาก

จากตารางที่ 26 คุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การวางแผนการนิเทศการศึกษา การดำเนินการนิเทศการศึกษา การสนับสนุนการนิเทศการศึกษา การนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา และการประเมินผลการนิเทศการศึกษา ทุกข้อมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

การพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้มีแผนงานโครงการ กิจกรรม การพัฒนาบุคลากร ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงโครงการ กิจกรรม วิธีการ และระดับคุณภาพ ของการพัฒนาบุคลากร

ที่	โครงการ/ กิจกรรม	วิธีการ	ระดับคุณภาพ
1.	การยกระดับทักษะการนิเทศ เพื่อการจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา	1. ประเมินความสามารถการใช้ ICT (Pre Test-Post Test) 2. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. สรุปผล	4
2.	เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการนิเทศ เต็มพิกัดส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาการเรียนการสอน	1. ประชุมศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. อบรมเชิงปฏิบัติการ 3. เวทีแลกเปลี่ยน 4. สรุป รายงานผล	3
3.	เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพ ศึกษานิเทศก์เพื่อเป็น Coachers 4.0 ให้สถานศึกษา	1. ประชุมวางแผนจัดทำคู่มือแนวทาง การดำเนินงาน 2. อบรมเชิงปฏิบัติการ 3. การประกวดโครงการ/นวัตกรรม 4. สรุป รายงานผล	5
4.	การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ศึกษานิเทศก์ตามรูปแบบการควบคุม ตนเองยี่สิบเอ็ดวัน	1. อบรมเชิงปฏิบัติการ 2. ติดตามการดำเนินงาน 3. สรุปรายงานผลการดำเนินงาน	4
5.	การพัฒนาส่งเสริมการดำเนินงาน การนิเทศเพื่อพัฒนาระบบประกัน คุณภาพสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง	1. อบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพ การศึกษาและประเมินคุณภาพ การศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำ แผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	4

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ที่	โครงการ/ กิจกรรม	วิธีการ	ระดับคุณภาพ
		4. การสรุปผลจากการรายงานประจำปีของสถานศึกษา	
		5. การยกย่องโรงเรียนต้นแบบการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายใน	
6.	พัฒนาการนิเทศแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำพาโรงเรียนผ่านการรับรองประเมินภายนอกรอบสาม	1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน 2. จัดกิจกรรมประชุมชี้แจงและถอดประสบการณ์นำเสนอผลการดำเนินการนิเทศและผลงานของโรงเรียนต้นแบบแกนนำ	4
7.	นิเทศติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษาของสถานศึกษา	5. สรุปรายงานผลการดำเนินงาน 1. แต่งตั้งศึกษานิเทศก์ประจำกลุ่ม เครือข่ายพัฒนาการศึกษา 2. กำหนดปฏิทินการติดตามการนิเทศ (ราย 2 เดือน) 2.1 ประเมินและเก็บข้อมูล 2.2 รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล 2.3 สรุปและประเมินผลการติดตามการนิเทศ จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน	4
ภาพรวม			ดีมาก

จากตารางที่ 27 เมื่อพิจารณาการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 มีโครงการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษา ทั้งหมด 7 โครงการ คุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายโครงการ ได้แก่ (1) การยกย่องโรงเรียนต้นแบบ (2) เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการนิเทศเต็มพิกัดส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาการเรียนการสอน อยู่ในระดับดีปานกลาง (3) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพศึกษานิเทศก์เพื่อเป็น Coachers4.0 ให้สถานศึกษา

อยู่ในระดับดีมากที่สุด (4) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมศึกษานิเทศก์ตามรูปแบบการควบคุมตนเอง ยี่สิบเอ็ดวัน อยู่ในระดับดีมาก (5) การพัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานการนิเทศเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง อยู่ในระดับดีมาก (6) พัฒนาการนิเทศแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำพาโรงเรียนผ่านการรับรองประเมินภายนอกรอบสาม อยู่ในระดับดีมาก และ (7) นิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับดีมาก

ภาพรวมของการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 อยู่ในระดับ ดีมาก ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ภาพรวมของสภาพผลการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่	ด้าน	ระดับคุณภาพ
1.	ประสิทธิผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ	4 ดีมาก
2.	ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษา	3 ปานกลาง
3.	ประสิทธิภาพการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ	4 ดีมาก
4.	การพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	4 ดีมาก

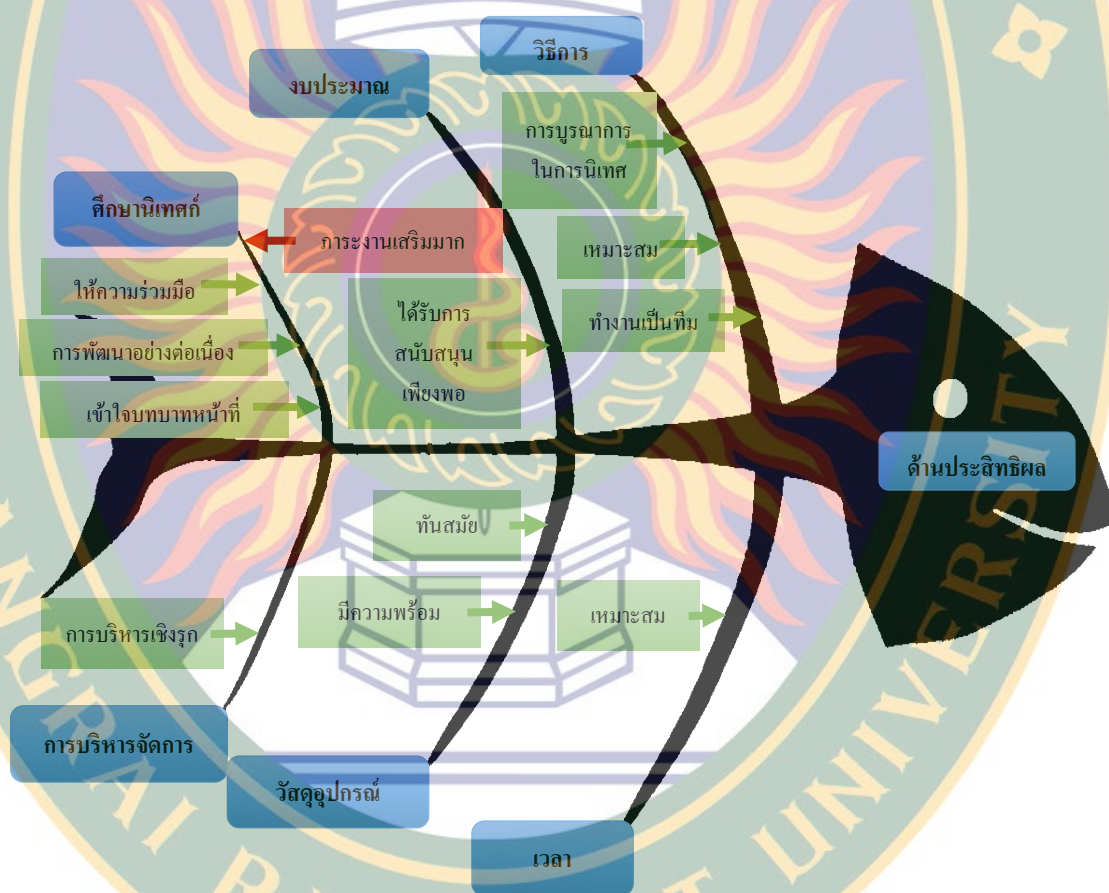
สภาพโดยรวมของการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ในทั้ง 5 งาน คือ งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ งานส่งเสริม และพัฒนาสื่อวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานวัดและประเมินผลการศึกษา งานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา และ งานส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษาในอยู่ในระดับดีมากและเมื่อแยกเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านคือ ด้านประสิทธิผลการดำเนินการ ที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศอยู่ในระดับดีมาก ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ด้านประสิทธิภาพการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ อยู่ใน ระดับดีมากและการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับดีมาก

ตอนที่ 2 เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้นที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในด้านประสิทธิผล ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนงาน โครงการและกิจกรรม เพื่อการนิเทศ และการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เหตุปัจจัยสำคัญที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยกระตุ้นที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลประสิทธิผลของการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ได้แก่ ด้านศึกษานิเทศก์ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิธีการ นิเทศ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แผนภูมิแก้างปลา สรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้นที่มีผลต่อคุณภาพการบริหาร

จัดการการนิเทศการศึกษาในด้านประสิทธิผล

จากภาพที่ 11 เมื่อวิเคราะห์ เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้ง พบว่า

ปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินการนิเทศในด้านประสิทธิผลของการนิเทศ อยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ให้ความร่วมมือ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีระบบการบริหารจัดการเชิงรุก วิธีการนิเทศมีความเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการในการนิเทศ วัสดุอุปกรณ์มีความทันสมัย และมีความพร้อม ระยะเวลาที่มีความเหมาะสม

ธิดา ชันดวงศ์ กล่าวว่า “การทำงานของศึกษานิเทศก์ของเขตพื้นที่เชียงรายเขต 3 เป็นการทำงานเชิงรุก ทุกคนมีประสบการณ์ในหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบเป็นอย่างดีและมีความร่วมมือกันในกลุ่มฯ และสพฐ. จัดให้มีการอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ศึกษานิเทศน์อยู่เสมอ.....”

มนัสวรรณ รุจิรพงศ์ กล่าวว่า “ได้รับงบประมาณเพียงพอในการนิเทศ มีการปรับกระบวนการนิเทศและนิเทศแบบกัลยาณมิตร”

สุนีย์ เชื้อเจ็ดตน กล่าวว่า “เวลาในการนิเทศหลักสูตรมีความเหมาะสมและมีการนิเทศผ่านระบบ IT”

ปัจจัยจุดรั้ง

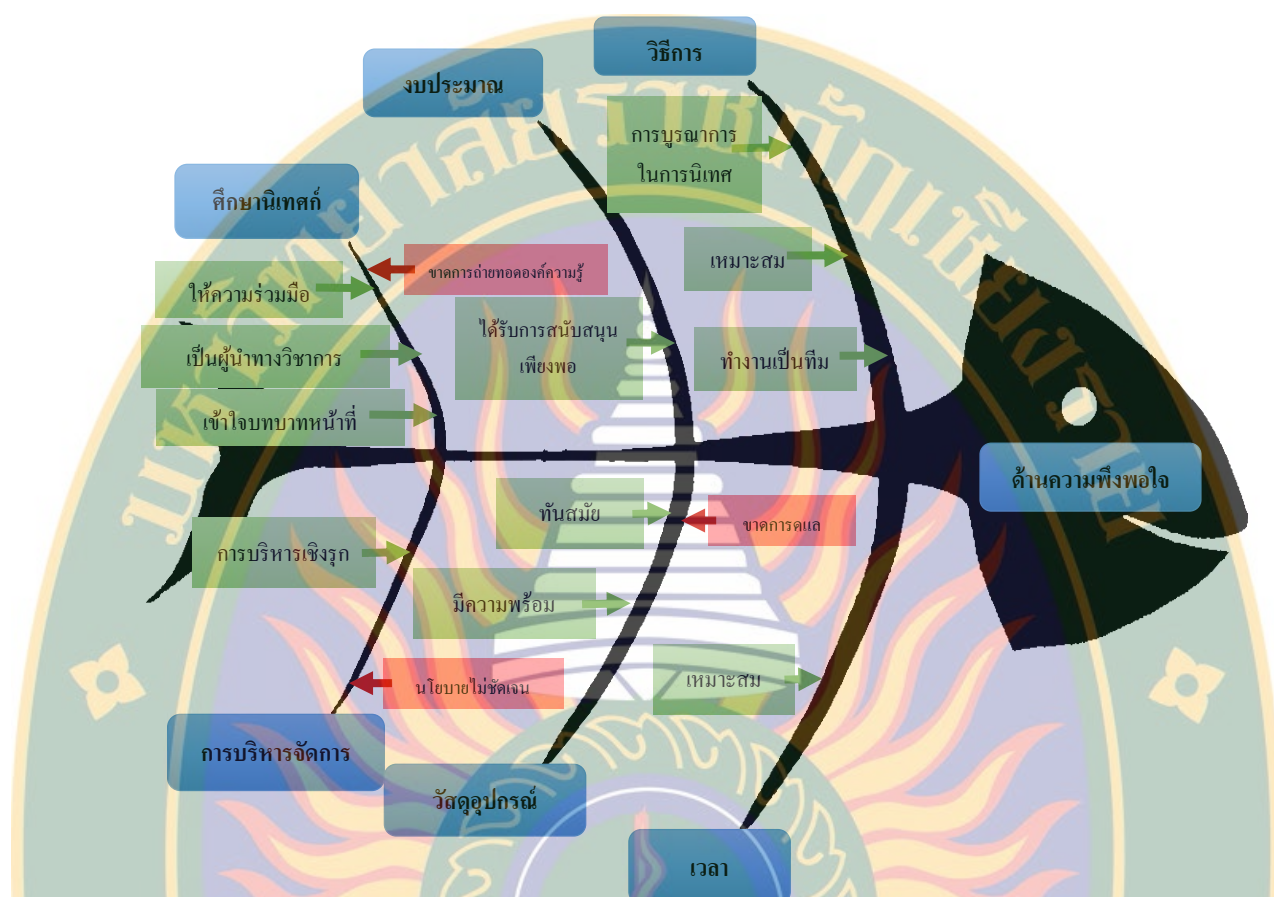
ปัจจัยจุดรั้ง ได้แก่ ภาระงานเสริมมีมาก

บุญวัฒน์ อูสาห์ กล่าวว่า “ศึกษานิเทศก์มีน้อย แต่ภารกิจเสริมมีมาก ทั้งจากต้นสังกัด และหน่วยงานภายนอก ทำให้ทำหน้าที่หลักของตนเองได้ไม่เต็มที่”

บุญญาภา มีสวรรค์ กล่าวว่า “ส่วนมาก สน.ทำงานจากการสั่งของสพฐ. ซึ่งทำให้ไม่มีเวลาทุ่มเทให้กับการนิเทศเท่าที่ควร”

2. เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้งที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษา

จากผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า เหตุปัจจัยสำคัญเกิดจาก ด้านศึกษานิเทศก์ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิธีการนิเทศ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แผนภูมิแก๊งปลา สรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้งที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษา

จากภาพที่ 12 เมื่อวิเคราะห์ เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้ง พบว่า ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ บุคลากรให้ความร่วมมือ มีความรู้ความสามารถ และมีเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารจัดการมีการมีการวิเคราะห์งานในการดำเนินการ วิธีการนิเทศมีความเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการในการนิเทศ งบประมาณมีเพียงพอ และได้รับการสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์มีความทันสมัย และมีความพร้อม ระยะเวลาของการนิเทศมีความเหมาะสม

แสงอำภา บำรุงธรรม กล่าวว่า “คุณสมบัตินักวิชาการของส.น.และการทำงานเป็นทีม สร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงานของส.น.เรา”

บุญวัฒน์ อุสาห์ กล่าวว่า “แม้บางครั้งเวลาในการนิเทศมีน้อย แต่คุณสมบัตินักวิชาการและความสามารถของส.น. ก็ยังสร้างความประทับใจแก่ผู้รับการนิเทศ ดูจากเสียงเรียกร้องให้ไปทำการนิเทศที่โรงเรียนจากโรงเรียนส่วนมาก”

อรินลัทธ์ จันทร์เสน กล่าวว่า “ก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง จะมีการวิเคราะห์งานตามแผนงาน ก่อนทุกครั้ง”

ปัจจัยจุดรั้ง

ปัจจัยจุดรั้ง ได้แก่ ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ นโยบายไม่ชัดเจน วัสดุอุปกรณ์ขาดการดูแลรักษา

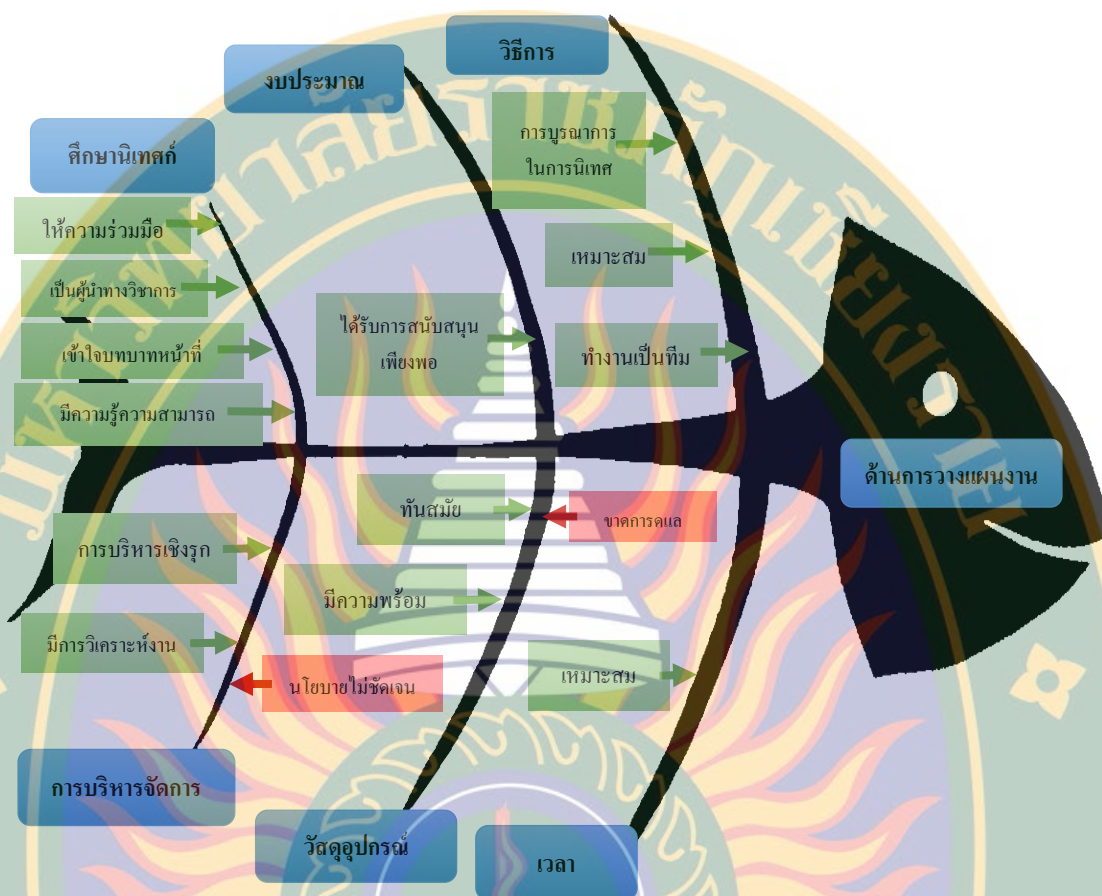
เมธา ปรารงค์แสงวิไล กล่าวว่า “นโยบายระดับกระทรวงและระดับกรมเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลกระทบถึงนโยบายระดับเขตพื้นที่ ทำให้ส่งผลถึงคุณภาพการดำเนินงานของระดับปฏิบัติ”

ชัยสวัสดิ์ มากปรารงค์ กล่าวว่า “ศึกษานิเทศก์มีจำนวนน้อย แต่โรงเรียนมีจำนวนมาก ทำให้การถ่ายทอดความรู้ต่างๆของศึกษานิเทศก์ไปยังครูผู้สอนได้ไม่ทั่วถึง ไม่ครบทุกโรงเรียน”

วิชัย ไชยรินทร์ กล่าวว่า “มีครูผู้สอนในหลายโรงเรียนยังไม่ทราบวิธีเก็บ ดูแลและรักษาสื่อ และวัสดุอุปกรณ์ที่ถูกต้อง โดยเฉพาะสื่อด้านไอทีทำให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดซื้ออยู่บ่อยครั้ง”

3. เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้งที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในด้านการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ

จากผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า เหตุปัจจัยสำคัญเกิดจาก ด้านศึกษานิเทศก์ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิธีการนิเทศ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แผนภูมิค้างปลา สรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้งที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในด้านประสิทธิภาพการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ

จากภาพที่ 13 เมื่อวิเคราะห์เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้ง พบว่า ความรู้ความสามารถ มีเป็นผู้นำทางวิชาการ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการบริหารเชิงรุก และมีการวิเคราะห์งาน วิธีการมีความเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และมีการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ งบประมาณตามกรอบงานนโยบายมีเพียงพอ และได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่ในด้านพาหนะและน้ำมันเชื้อเพลิง วัสดุอุปกรณ์มีความทันสมัย และมีความพร้อม ระยะเวลาของการนิเทศมีความเหมาะสม

เมธา ปรารักษ์แสงวิไล กล่าวว่า “การดำเนินงานด้านการนิเทศ เริ่มต้น โดยการวิเคราะห์งาน ก่อนการวางแผนของทุกงานย่อย โดยความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมของศึกษานิเทศก์ที่ส่วนใหญ่ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและทำงานเป็นระบบ”

เยาวลักษณ์ อินทร์วงศ์วาร กล่าวว่า “เครื่องมือการนิเทศตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการนิเทศค่อนข้างทันสมัยและมีจำนวนมากพอทำให้กระบวนการนิเทศในขั้นตอนต่าง ๆ ดำเนินการไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ”

สุมิตตา วันดี กล่าวว่า “การจัดสรรเวลาที่มีประสิทธิภาพของการนิเทศ ทำให้การปฏิบัติการนิเทศเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ช่วยแก้ปัญหาการล่าช้าของงาน เนื่องจากการดำเนินงานเป็นไปตามปฏิทินงาน”

ปัจจัยจุดรั้ง

ปัจจัยจุดรั้ง ได้แก่ นโยบายในการบริหารการนิเทศการศึกษาไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงบ่อย วัสดุอุปกรณ์ขาดการดูแลรักษา

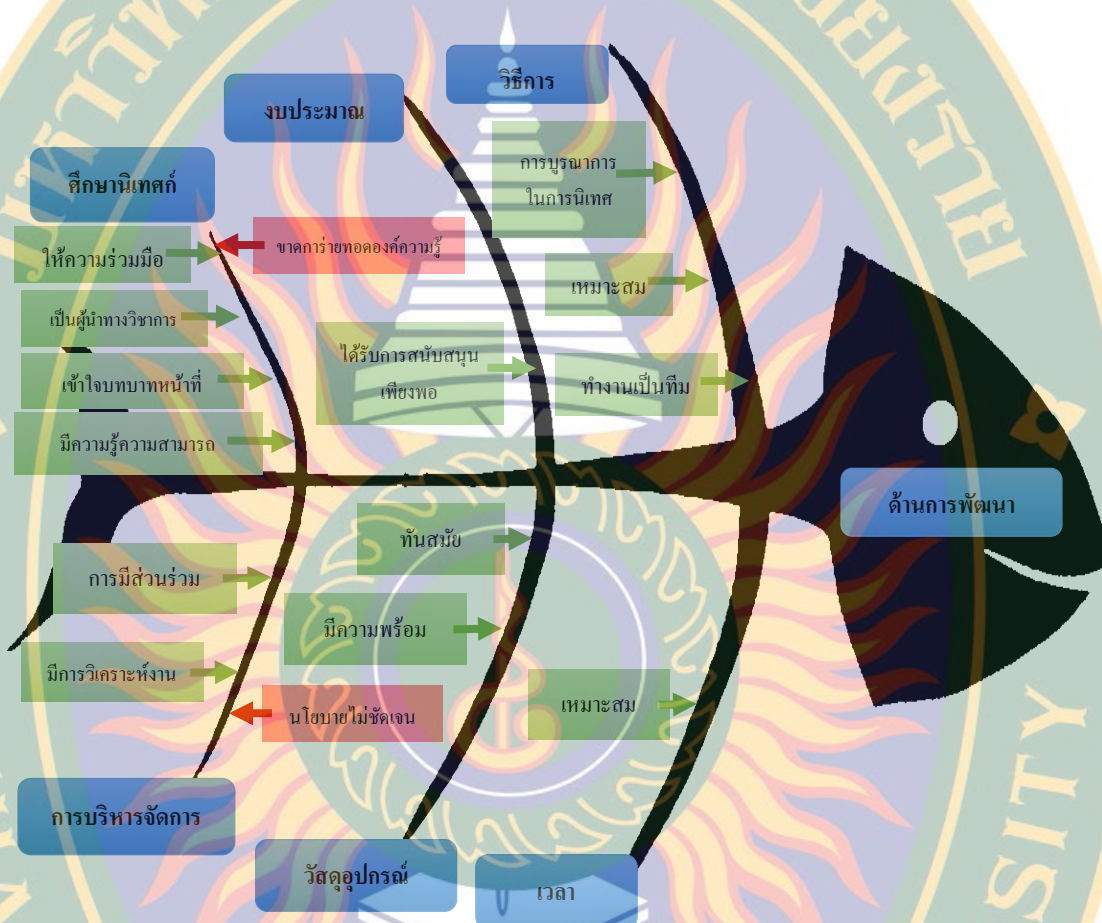
สุกัญพล วันดี กล่าวว่า “การไม่ต่อเนื่องของนโยบาย เนื่องจากเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย ส่งผลถึงการปฏิบัติการนิเทศค่อนข้างมาก”

วิชัย ไชยรินทร์ กล่าวว่า “ครูผู้สอนหลายคนในหลายโรงเรียนยังไม่ทราบวิธีเก็บ ดูแลและรักษาสื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่ถูกต้อง โดยเฉพาะสื่อด้านไอทีทำให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดซื้ออยู่บ่อยครั้ง”



4. เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้นซึ่งมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในด้านการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า เหตุปัจจัยสำคัญเกิดจาก ด้านศึกษานิเทศก์ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิธีการนิเทศ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แผนภูมิแก้างปลาสรุปเหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้นซึ่งมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาในด้านการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ

จากภาพที่ 14 เมื่อวิเคราะห์ เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและกระตุ้น พบว่า ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ให้ความร่วมมือ มีความรู้ความสามารถ มีเป็นผู้นำทางวิชาการ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการบริหารเชิงรุก และมีการวิเคราะห์งาน วิธีการมีความเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และมีการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ วิธีการนิเทศมีความเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และมีการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ งบประมาณมีเพียงพอ และได้รับการสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์มีความทันสมัย ระยะเวลาที่มีความเหมาะสม

สุนีย์ เชื้อเจ็ดตน กล่าวว่า “สพฐ. จัดการอบรมพัฒนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของศึกษานิเทศก์อย่างต่อเนื่อง ถ้าศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการไปพัฒนา นำมาขยายผลและต่อยอดอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจะได้รับอานิสงส์อย่างเต็มที่”

เขาลักษณ์ อินทร์วงศ์วาร์ กล่าวว่า “เครื่องมือการนิเทศตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการนิเทศค่อนข้างทันสมัยและมีจำนวนมากพอทำให้กระบวนการนิเทศในขั้นตอนต่าง ๆ ดำเนินการไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ”

เมธา ปรารงค์แสงวิไล กล่าวว่า “การดำเนินงานด้านการนิเทศ เริ่มต้นโดยการวิเคราะห์งานก่อนการวางแผนของทุกงานย่อย โดยความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมของศึกษานิเทศก์ที่ส่วนใหญ่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและทำงานเป็นระบบ”

ปัจจัยจุดรั้ง

ปัจจัยจุดรั้ง ได้แก่ บุคลากรขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ นโยบายไม่ชัดเจน ชัยสวัสดิ์ มากปรารงค์ กล่าวว่า “ศึกษานิเทศก์มีจำนวนน้อย แต่โรงเรียนมีจำนวนมากทำให้การถ่ายทอดความรู้ต่างๆของศึกษานิเทศก์ไปยังครูผู้สอนได้ไม่ทั่วถึง ไม่ครบทุกโรงเรียน”

วิชัย ไชยรินทร์ กล่าวว่า “ครูในหลายโรงเรียนกังวลใจไม่แน่ใจต่อจุดยืนและคุณภาพการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการสอนใหม่ๆเพราะนโยบายที่เปลี่ยนอยู่แทบจะตลอดเวลา”

ปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินการนิเทศในด้านประสิทธิผลของการนิเทศ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์มีความรู้ความสามารถ และมีเป็นผู้นำทางวิชาการ ให้ความร่วมมือในการทำงาน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีระบบการบริหารจัดการเชิงรุก มีการวิเคราะห์งาน มีวิธีการนิเทศที่เหมาะสม มีการทำงานเป็นทีม และมีการบูรณาการในการนิเทศ มีงบประมาณที่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์มีความทันสมัย และมีความพร้อมในการใช้ ระยะเวลาในการนิเทศมีความเหมาะสม

ปัจจัยจุดรั้ง

ปัจจัยจุดรั้ง ได้แก่ ภาระงานเสริมมีมาก นโยบายไม่ชัดเจนไม่ต่อเนื่อง ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ทั่วถึง วัสดุอุปกรณ์ขาดการดูแลรักษาที่ถูกต้องวิธี

จากการศึกษาสภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ
2. ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการนิเทศการศึกษา
3. ประสิทธิภาพการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ
4. การพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ตลอดจนศึกษาเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งศึกษา สาเหตุและปัจจัยสำคัญ ที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยฉุดรั้ง ด้านต่าง ๆ สรุปปัจจัยสนับสนุน ได้แก่

1. ศึกษานิเทศก์
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการบริหารจัดการ
4. ด้านวิธีการ
5. ด้านวัสดุอุปกรณ์
6. ด้านเวลา

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยที่ฉุดรั้ง ก็คือปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ข้างต้นเช่นเดียวกัน ผู้วิจัยมีความเห็น ว่า ควรต้องหาแนวทางเพื่อแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา งานนิเทศการศึกษา เพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพ ต่อการจัดการศึกษาโดยผ่านกระบวนการนิเทศการศึกษา ที่ทันสมัยเหมาะสมสอดคล้องกับการจัด การเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 โดยดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยเพื่อเสนอเป็นกลยุทธ์ การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งมีขั้นตอน ดังตอนที่ 3 ต่อไปนี้

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งผู้ที่มีส่วนร่วมสำคัญคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและศึกษานิเทศก์ทุกคนเพื่อหาร่างกลยุทธ์ แล้วนำเอาร่างกลยุทธ์ที่ได้ไปเสนอ ในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อหาความชัดเจนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ได้ผลการดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์สภาพการณ์

1. วิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก

1.1 ด้านนโยบาย Policy

ผลจากเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง การปกครอง การปฏิรูปประเทศของรัฐบาล ในด้านต่างๆ ตลอดจนนโยบายด้านการ ปฏิรูปศึกษาของระดับประเทศและระดับกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ส่งผลกระทบโดยตรง

ถึงนโยบายและการดำเนินงานระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยน กิจกรรมการเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลา ทำให้การนิเทศการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พัฒนาเทคนิคและ รูปแบบวิธีการนิเทศ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งส่งผลทั้งในด้านการพัฒนาที่ดีขึ้นและการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อเหตุการณ์ และจากการวิเคราะห์นโยบาย ด้านการนิเทศการศึกษาของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงรายเขต 3 ได้กล่าวถึงนโยบายการบริหารการนิเทศแบบ 4D อันได้แก่

1.1.1 การกระจายอำนาจการนิเทศ (Decentralization : D₁) เป็นการมอบอำนาจ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการอันเป็นงานสำคัญหลัก อันดับแรกซึ่งกระจายอำนาจให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการ กลุ่มนิเทศ ศึกษานิเทศก์ ตลอดจน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจตามลำดับความรับผิดชอบ ไปสู่บุคลากรเป้าหมาย โดย อาศัยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบหลักความคุ้มค่า และหลักการของการใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management : SBM) ซึ่งผลผลิตที่ได้รับคือ ได้ทีมงานที่มีหลัก ในการรักษาความคงทนของ ทีม คือ ความภาคภูมิใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.1.2 การพัฒนา (Development : D₂) เป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการนิเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ให้แก่คณะกรรมการการนิเทศ แต่ละชุด ซึ่งประกอบไปด้วยศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน โดยอาศัยหลักการและกระบวนการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management : KM) 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การบ่งชี้ความรู้คือ การวิเคราะห์ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร แล้วนำมาจำแนกออกเป็นกลุ่มส่งเสริม และกลุ่มพัฒนา (2) การสร้าง และแสวงหาความรู้ คือ การที่แสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวบุคคล และเอกสาร (3) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การนำความรู้ที่แสวงหามาขึ้นกลั่นกรองเลือกสรรความรู้ ที่ทันสมัย และสามารถนำมาเรียนรู้ได้จริงมีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ (4) การจัดหมวดหมู่ความรู้ คือ การนำความรู้ที่ประมวลกลั่นกรองแล้วมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกต่อการค้นคว้า (5) การเข้าถึง ความรู้ด้านต่างๆ

1.1.3 การปฏิบัติ (Do : D₃) เป็นการลงมือปฏิบัติตามโครงการและหรือกิจกรรม นิเทศที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้วงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Circle : PDCA) กระบวนการที่สำคัญ คือกระบวนการวางแผน (P : Plan) ซึ่งกำหนดไว้ 8 ขั้นตอน คือ (1) การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงาน (2) การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงความสำเร็จ (3) การกำหนด เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานตามโครงการ (4) นำเป้าหมายมากำหนดเป็นวิธีการในการดำเนินการ

(5) พิจารณาการใช้งบประมาณ (6) กำหนดเวลาในการปฏิบัติงาน (7) จัดทำแผนปฏิบัติงาน (8) ปฏิบัติการนิเทศอย่างมีส่วนร่วม

1.1.4 การกำกับติดตาม (Direction : D₄) เป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ภาระงานของงานนิเทศที่ทีมงานดำเนินการอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยอาศัยหลักการและกระบวนการของระบบวงจรคุณภาพ P-D-C-A (Deming Circle) กระบวนการนิเทศ (Supervision) โดยมีการดำเนินการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตลอดปีการศึกษา เป็น 3 ระยะ คือ ระยะเริ่มดำเนินการ ระยะดำเนินการ และระยะหลังดำเนินการ ตามโครงการ และมีการสรุปผลการดำเนินงานใน 3 ระยะของทั้ง 5 งาน โดยใช้หลักการนิเทศแบบกัลยาณมิตร และมีการรายงานสู่สาธารณชนด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายซึ่งนโยบายในระดับเขตพื้นที่ดังกล่าวนี้ ช่วยให้การดำเนินการนิเทศเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพประกอบกับ รัฐบาลมีนโยบายปฏิรูปการศึกษารอบ 2 ที่ชัดเจนมีการสนับสนุนการศึกษามากขึ้น มีกฎหมาย การศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาและมีการสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันผลจากการที่นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งและนโยบายทางการศึกษาเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดจนการออกกฎระเบียบหลักเกณฑ์ล่าช้าทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบริหารจัดการของเขตพื้นที่ รวมถึงการไม่จริงจังในการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินการพัฒนาการศึกษา

1.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ประชากรในพื้นที่มีอาชีพทางการเกษตร เช่น ข้าว ข้าวโพด ถั่วเหลือง และชา บางส่วนประกอบอาชีพทางการค้าขายและการท่องเที่ยว มีรายได้สูง ทำให้ระดมทรัพยากรในบางพื้นที่ได้มาก และให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาได้ดี แต่ฐานะความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองของนักเรียนในพื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ในระดับเป็นผู้มีรายได้น้อย ยากจน ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำมาหากินเพื่อเลี้ยงครอบครัว จึงไม่สามารถส่งบุตรหลานไปเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ บางครอบครัวต้องให้บุตรหลานหาเลี้ยง จึงเกิดปัญหาเด็กตกหล่นและออกกลางคันเป็นจำนวนมาก ไม่มีเวลาที่จะมาเอาใจใส่ดูแลบุตรหลาน ทั้งด้านความเป็นอยู่ ความประพฤติ การศึกษา และให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาตลอดจนการระดมทรัพยากรได้ค่อนข้างน้อย

1.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Culture)

สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีทั้งพื้นที่ราบและพื้นที่สูง ประชากรมีทั้งชาวพื้นเมืองและชนเผ่าต่างๆ หลายชนเผ่าชาติพันธุ์ อาทิ เผ่ามูเซอ ปากะญอ ม้ง จีนฮ่อ ไทยใหญ่ ลahu กะเหรี่ยง พม่า ลาว ฯลฯ ทำให้มีความหลากหลายรูปแบบของการอยู่และวัฒนธรรม ความเชื่อ การใช้ภาษา ด้วยความหลากหลายทางชาติพันธุ์นี้ สามารถ

ใช้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวัฒนธรรม ภาษาและความเป็นอยู่กับประเทศเพื่อนบ้าน และหลายแห่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวสามารถสร้างชื่อเสียงและรายได้ให้กับชุมชน กอปรทั้งเนื่องจาก มีพื้นที่เป็นชายแดน สามแผ่นดิน มีอดีตทหารจีนคณะชาติ มาตั้งหมู่บ้านในหลายพื้นที่ หลายชุมชน ทำให้มีการใช้ภาษาจีนในการสื่อสารเป็น โอกาสให้นักเรียนเรียนรู้ในภาษาจีนมากขึ้น แต่นักเรียน ในพื้นที่สูงส่วนใหญ่ จะสื่อสารภาษาชนเผ่าของตนเองเป็นหลักและใช้ภาษาไทยเป็นภาษารอง ทำให้ มีปัญหาด้านการใช้ภาษาไทยทั้งการสื่อสารในสังคมและในการเรียนการสอน ส่งผลถึงวิชาอื่นๆ ไป โดยปริยาย ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีคุณภาพต่ำ

1.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

รัฐบาลชุดปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ในการแสวงหาความรู้ แก่ประชากร และผู้เรียนทุกกลุ่มวัย กลุ่มศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาได้บริหารจัดการนิเทศ โดยใช้เทคโนโลยีในกระบวนการของการนิเทศการเรียนการสอน ให้กับสถานศึกษาในสังกัด ส่วนใหญ่สามารถที่จะเข้าถึงศึกษาถึงข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสารต่างๆ ใด้ง่าย และรวดเร็ว เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ระบบ ICT หรือศูนย์วิทยากร และห้องสมุด เป็นต้น มีการพัฒนา สื่อเทคโนโลยีด้าน ICT ให้มีสมรรถนะที่สามารถเป็นเครื่องมือสำหรับบุคลากรในการสืบค้นข้อมูล ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานที่ปฏิบัติในหลายช่องทาง ยกเว้นบางโรงเรียนอยู่ในพื้นที่สูงและทุรกันดาร ที่ไม่สามารถเชื่อมต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ ในกรณีนี้ทางกลุ่มนิเทศได้แก้ปัญหาโดยใช้ระบบ การสื่อสารทางไกลผ่านดาวเทียม Distance Learning TV (DLTV) และ Distance learning information technology (DLIT) ซึ่งทั้งสองระบบนี้ยังสามารถช่วยแก้ปัญหาการเรียนการสอนของ โรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีครูไม่ครบชั้นได้

2. วิเคราะห์สภาวะการณ์ภายใน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาวะการณ์ภายในของการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ใน 2 รูปแบบ โดยรูปแบบที่ 1 ใช้ทฤษฎี 7Sของ McKinsey ของการวิเคราะห์ ภายในองค์กรใน 7 ด้าน คือ (1) Strategy แผนกลยุทธ์ของกลุ่มศึกษานิเทศก์ (2) Structure โครงสร้าง องค์กรของการนิเทศและ ขอบเขตงานรับผิดชอบ (3) System ระบบการดำเนินงานการนิเทศ (4) Staff การทำงานเป็นทีมในการนิเทศ (5) Skill ทักษะประสพการณ์และความชำนาญงานนิเทศ (6) Style รูปแบบการบริหารและการดำเนินงานนิเทศ และ (7) Shared Value การมีมุมมองและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในโดยใช้ทฤษฎี 7S ของ McKinsey

ตารางที่ 29 วิเคราะห์องค์กร โดยใช้หลัก 7S Model

วิเคราะห์องค์กร โดยใช้หลัก 7S Model	Strength	Weakness
1. Strategy	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนกลยุทธ์ของกลุ่มศึกษานิสเทศก์มีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สังกัดและต้นสังกัด 2. คีศึกษานิสเทศก์ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน 3. มีผู้รับผิดชอบหลักแต่ละแผนกลยุทธ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดภาคีเครือข่ายในการร่วมจัดทำแผน 2. ตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถประเมินผลได้ 3. ขาดการติดตาม/ประเมินผลแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง 4. การปฏิบัติตามแผนไม่ครบถ้วน/ไม่ครอบคลุมทุกแผน 5. การจัดทำแผนไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาการจัดสรรงบประมาณของต้นสังกัด
2. Structure	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2. ขอบเขตงานรับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการบางครั้งล่าช้า 2. โครงสร้างองค์กรเป็นแบบสายการบังคับบัญชา ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร
3. System	<ol style="list-style-type: none"> 1. คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ 2. มีหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสตรวจสอบได้ในการทำงาน 3. มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลและเสนอข้อร้องเรียนต่อบุคคล องค์กร ได้อย่างเปิดเผย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการนิเทศเฉพาะตัวเฉพาะเรื่องบางครั้งไม่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน เช่น ช่วงเวลาของการไปนิเทศ ความไม่ทั่วถึงโรงเรียนในเขตบริการที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 29 (ต่อ)

วิเคราะห์องค์กร โดยใช้หลัก 7S Model	Strength	Weakness
	4. มีระบบ Internet เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ครอบคลุมทุกพื้นที่	2. ภาระงานมากทำให้งานหลักไม่ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ระบบการติดตามและประเมินผลไม่ต่อเนื่อง 4. ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4.1 หน่วยงานขาดการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ 4.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารในบางพื้นที่ไม่มีประสิทธิภาพ 5. ระบบการทบทวนบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ยังไม่เข้มแข็ง 6. การพัฒนาคุณภาพ ของงานนิเทศยังขาดความต่อเนื่อง
4. Staff	1. คีษานิเทศก์ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการทำงาน 2. ทีมงานมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือในการทำงาน	1. คีษานิเทศก์บางคนขาดการจัดการความรู้ และมีประสบการณ์ในการนิเทศน้อย 2. คีษานิเทศก์ขาดขวัญและกำลังใจ

ตารางที่ 29 (ต่อ)

วิเคราะห์องค์กร		Strength	Weakness
โดยใช้หลัก 7S Model			
5. Skill	1. บุคลากรมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ		3. ระบบการพัฒนาบุคลากรไม่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 4. ขาดการวางแผนการพัฒนาศึกษานิเทศก์เป็นรายบุคคล 1. ศึกษานิเทศก์มุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์ 2. ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระดับปฏิบัติ 3. ศึกษานิเทศก์บางส่วน ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
6. Style	1. ผู้บริหารและผู้นำกลุ่มรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 2. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนางาน 4. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล		1. การควบคุมกำกับการดำเนินการตามแผนการนิเทศยังมีค่อนข้างน้อย 2. ขาดการกระตุ้นการดำเนินงาน การนิเทศเชิงรุก 3. การประสานงานและการสื่อสารล่าช้าในบางเรื่อง

ตารางที่ 29 (ต่อ)

วิเคราะห์องค์กร โดยใช้หลัก 7S Model	Strength	Weakness
7. Shared values	<ol style="list-style-type: none">1. มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน2. ยึดผลสัมฤทธิ์และคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นเป้าหมาย3. มีกิจกรรมทั้งด้านการดำเนินงานกิจกรรมส่วนตัวและกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน	<ol style="list-style-type: none">1. การสื่อสารและการทำความเข้าใจยังไม่ทั่วถึงทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง2. การปฏิบัติของบุคลากรตามค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ครอบคลุม3. การกระตุ้นการทำงานจากผู้บริหารและหัวหน้างานยังไม่ต่อเนื่อง



รูปแบบที่ 2 ตามหลักแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management (NPM) หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) ของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ

1. ด้านประสิทธิผลของการนิเทศ

จากการดำเนินงานพบว่า ศึกษานิเทศก์ทุกคนจะมีโรงเรียนซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบในการนิเทศของแต่ละคนครอบคลุมทุกโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารและคณะครูจะได้รับการนิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยมีตารางการนิเทศที่ศึกษานิเทศก์ทุกคนจะกำหนดขึ้น นอกจากนั้น มีโครงการพิเศษจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดให้ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบนิเทศโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย เช่น โครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อยระดับปฐมวัย โครงการพลิกโฉมการอ่านออกเขียนได้ใน 1 ปีของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ดังนั้น การนิเทศจึงครอบคลุมทุกโรงเรียน 100% แต่หากบางครั้งศึกษานิเทศก์อาจจะไม่ได้พบกับผู้บริหาร ด้วยภารกิจอื่นและหรือภารกิจของผู้บริหารเอง ก็สามารถใช้การนิเทศ โดยผ่านการใช้อุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร ได้ เช่น การประชุมทางไกล (Conference) โทรศัพท์ facebook และ line การนิเทศที่ผ่านมามีกิจกรรมการนิเทศที่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่ การอบรม ประชุมสัมมนา บางครั้งจะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงาน ส่วนการนิเทศทางตรงเป็นรายบุคคล หรือรายโรงเรียนนั้นสามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึง ตามระยะเวลาในการนิเทศที่มีอยู่อย่างจำกัด ถึงแม้ศึกษานิเทศก์แต่ละคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายงานและต้องปฏิบัติงานรองรับงานอื่นๆ ที่สั่งการจาก สพฐ. และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีหลายงานและมีเวลาจำกัดในการดำเนินงาน แต่ผลการดำเนินงานก็เป็นที่น่าพึงพอใจตามกรอบงาน และกรอบระยะเวลาที่มี

2. ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง

จากแบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการที่มีต่อสภาพการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า งานพัฒนาหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ ในภาพรวม มีความพึงพอใจในระดับมาก โรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ส่วนขนาดกลาง และขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ มีความพึงพอใจ ระดับมาก งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ในภาพรวม มีความพึงพอใจในระดับมาก โรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ส่วนขนาดกลาง และขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ มีความพึงพอใจระดับมาก งานวัดและประเมินผลการศึกษาในภาพรวม มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ส่วนขนาดกลาง และขนาดใหญ่/

ขนาดใหญ่พิเศษ มีความพึงพอใจระดับมาก งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา ในภาพรวม มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ส่วนขนาดกลาง มีความพึงพอใจระดับมาก งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในภาพรวม มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ส่วนขนาดกลาง มีความพึงพอใจระดับมาก

3. ด้านการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ

จากการดำเนินงานนิเทศการศึกษา ยึดโครงสร้างตาม สพฐ. กำหนด 6 กลุ่มงาน มี ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ เป็นผู้กำกับดูแลบริหารกลุ่มงาน มีหัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่ม มีศึกษานิเทศก์รับผิดชอบกลุ่มงาน และดำเนินงานตามขอบข่ายหน้าที่ ศึกษานิเทศก์ทุกคนมีพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง โรงเรียนทุกโรง จะมีศึกษานิเทศก์ดูแลเรื่องการบริหารจัดการ กลุ่มนิเทศฯ มีศึกษานิเทศก์ทั้งหมด 17 คน ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในการนิเทศงานที่รับผิดชอบตามภารกิจโครงสร้าง ซึ่งมี 6 กลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงานจะเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีขอบเขตการนิเทศทุกโรงในสังกัด มีศึกษานิเทศก์กลุ่มงานละ 2 - 3 คน นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์แต่ละคนยังมีงานอื่นที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นงานที่เอื้อต่องานหลัก ดังนี้

3.1 งานกลุ่มเครือข่าย มีการนิเทศทั้งระบบเพื่อส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนภายในกลุ่มเครือข่ายฯ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

3.2 งานพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้กลุ่มสาระฯ 8 กลุ่ม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ศึกษานิเทศก์ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตรงตามวุฒิการศึกษา (วิชาเอก) ตามความถนัด และสามารถของตัวศึกษานิเทศก์เอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนิเทศ

3.3 งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะเป็นงานตามนโยบายหรือโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

4. ด้านการพัฒนาศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานเขตพื้นที่มีการพัฒนาศึกษานิเทศก์โดยสนับสนุนด้านการให้ได้รับความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเข้ารับการอบรมพัฒนา เข้าร่วมประชุม ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาวิชาการฯลฯ และมีโครงการพัฒนาศึกษานิเทศก์เป็นการเฉพาะอยู่ 7 โครงการ คือ (1) การยกระดับทักษะการนิเทศเพื่อจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา (2) เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษาเพิ่มเติมฝึกส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาการเรียนการสอน (3) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพศึกษานิเทศก์เพื่อเป็น Coaches 4.0 ให้สถานศึกษา (4) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมศึกษานิเทศก์ตามรูปแบบการควบคุมตนเองยี่สิบเอ็ดวัน (5) การพัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานการนิเทศเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง (6) พัฒนาการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำพาโรงเรียน

ผ่านการรับรองประเมินภายนอกรอบสาม และ (7) นิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

กำหนดวิสัยทัศน์

จากการประชุมระดมความคิดและเขียนเป็นวิสัยทัศน์เพื่อการนิเทศ ดังนี้
ภายในปีงบประมาณ 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถยกระดับการนิเทศการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสามารถจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ให้มีคุณภาพสูงขึ้นตาม มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กำหนดพันธกิจ

1. พัฒนาการจัดการระบบการนิเทศการศึกษาภายในกลุ่มของศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพศึกษานิเทศก์ ให้มีองค์ความรู้และความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้รับการนิเทศ สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย
3. ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการศึกษาและการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ ให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตรสอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการนิเทศที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

กำหนดเป้าประสงค์

เชิงปริมาณ

1. ศึกษานิเทศก์ในสังกัด จำนวน 17 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 150 คน
3. ครูวิชาการ จำนวน 150 คน
4. ครูผู้สอนทุกกลุ่มสาระ ทุกโรงเรียน ทุกคน

เชิงคุณภาพ

1. กลุ่มศึกษานิเทศก์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้รับการพัฒนาการจัดการระบบภายในกลุ่ม

2. ศึกษานิเทศก์ทุกคนมีความรู้ความสามารถในการนิเทศ มีเทคนิคการนิเทศ ที่ทันสมัย สามารถนิเทศการจัดการเรียนการสอน ให้ครูผู้สอนและผู้บริหารทุกคน จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และได้มาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

3. สถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดสามารถจัดการศึกษาและการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ได้อย่างมีคุณภาพทั้งด้านวิชาการและมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตรสอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีระบบบริหารจัดการการนิเทศ ที่มีคุณภาพ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้

กลยุทธ์หลัก

1. ปรับกระบวนการทัศน์การทำงานเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

2. ยกระดับร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

3. เร่งรัดพัฒนาและปรับปรุงระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

4. การส่งเสริมและเพิ่มเครือข่ายการพัฒนาการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

ปรับกระบวนการทัศน์การทำงานเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

1. ศึกษาสภาพการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1.1.1 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

1.1.2 การบูรณาการการดำเนินงานนิเทศกับนโยบายลงสู่สถานศึกษา เพื่อสร้างคุณภาพการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

2. วางแผน เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1.2.1 ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายของศึกษานิเทศก์ที่ชัดเจน
เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

1.2.2 จัดให้มีฐานข้อมูล เทคโนโลยีในการดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

1.2.3 แต่งตั้งคณะกรรมการตามโครงสร้างการทำงาน และแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน
การนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

3. สร้างเครื่องมือเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1.3.1 จัดทำคู่มือ นโยบายเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน
ในศตวรรษที่ 21

1.3.2 ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ปรับแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน สอดรับกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ
การนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

1.3.3 ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่ชัดเจน
เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

4. ดำเนินการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1.4.1 ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการปรับกระบวนการทำงานให้มีความชัดเจน ลดขั้นตอน
คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

1.4.2 กำหนดแนวทางการทำงานที่เอื้อต่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียน
การสอนในศตวรรษที่ 21

1.4.3 จัดทำคู่มือ กระบวนการทำงาน ของการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียน
การสอนในศตวรรษที่ 21

5. สรุปและประมวลผลการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษ
ที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม คือ สรุปและประมวลผลการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียน
การสอนในศตวรรษที่ 21

การร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการนิเทศการศึกษา ที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์รองที่ 1

สร้างองค์ความรู้ เรื่อง การนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1. อบรมสัมมนา เรื่อง การนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
2. ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์รองที่ 2

จัดให้มีฐานระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสร้างองค์ความรู้ เรื่อง การนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1. จัดให้มีฐานข้อมูลองค์ความรู้ เอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
2. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ จุดแข็ง จุดอ่อน จุดเน้น และจุดเด่น เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์รองที่ 1

สร้างระบบการนิเทศติดตามประเมินผล โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างระบบการนิเทศติดตามนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
2. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินงานเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 อย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์รองที่ 2

สร้างนวัตกรรมการตรวจสอบ การปฏิบัติงานเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1. สร้างแนวทางการรายงานผลการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม ที่สนับสนุนส่งเสริม ผู้เรียนที่บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ปรัชญา และจุดเน้น
2. ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนใน ศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์รองที่ 1

พัฒนาการสร้างเครือข่ายการพัฒนา และการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้นำวิชาการและชุมชน เพื่อมุ่งเน้น การนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองในรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับสภาพความพร้อม ของครอบครัว เพื่อกระตุ้นผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการศึกษา
3. พัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เป็นแกนนำในการเผยแพร่ข่าวสาร และกระตุ้นผู้ปกครอง คนอื่นให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน ในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์รองที่ 2

พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียน การสอนในศตวรรษที่ 21 มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1. พัฒนางานประชาสัมพันธ์ในการให้ข่าวสาร หรือข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
2. จัดให้มีการจัดทำวารสารของสถานศึกษา เพื่อการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

กลยุทธ์รองที่ 3

พัฒนาการสร้างเครือข่ายการพัฒนา และการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ของสถานศึกษาโดยอาศัยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อแจ้งผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา
2. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กร หน่วยงานในชุมชน หรือภายนอกสถานศึกษา สถานศึกษาใกล้เคียง เพื่อเป็นที่ปรึกษา และเป็นวิทยากรในการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียน การสอนในศตวรรษที่ 21

แผนที่กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน เพื่อยกระดับ การนิเทศการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 (Road Map Timeline) ปีการศึกษา 2560-2562



ภาพที่ 15 Road Map / Timeline กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

Road Map / Timeline กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพ การนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มี 4 กลยุทธ์ ตามระยะเวลาในการพัฒนาการนิเทศการศึกษา ปีการศึกษา 2560 – 2562 ดังนี้

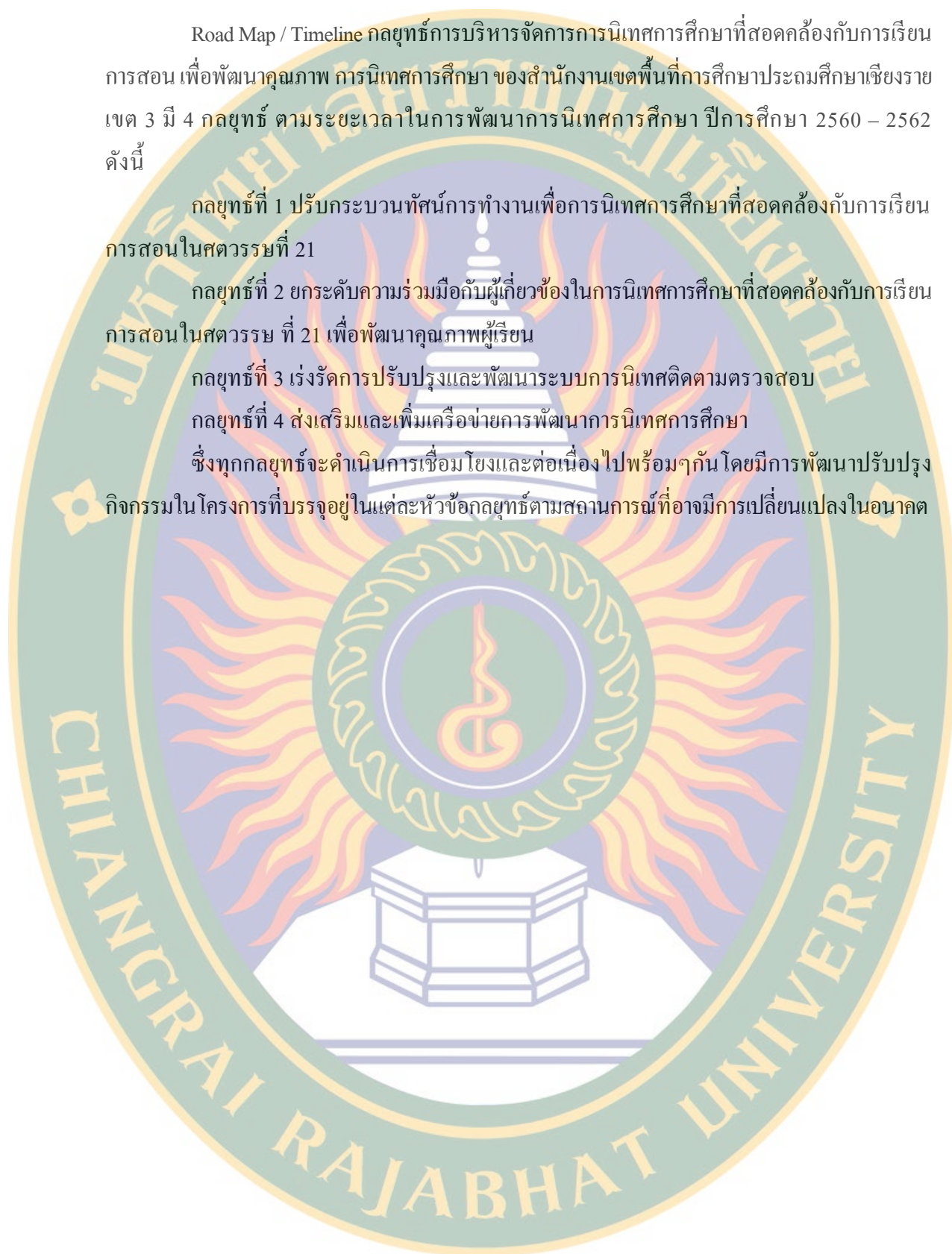
กลยุทธ์ที่ 1 ปรับกระบวนการดำเนินงานเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษ ที่ 21 เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 3 เร่งรัดการปรับปรุงและพัฒนาระบบการนิเทศติดตามตรวจสอบ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมและเพิ่มเครือข่ายการพัฒนาการนิเทศการศึกษา

ซึ่งทุกกลยุทธ์จะดำเนินการเชื่อมโยงและต่อเนื่องไปพร้อมๆกัน โดยมีการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมในโครงการที่บรรจุอยู่ในแต่ละหัวข้อกลยุทธ์ตามสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research-PAR) ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้) เพื่อศึกษาสภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ โดยศึกษาใน 4 ด้าน คือ

1. ด้านประสิทธิผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เชิงคุณภาพและปริมาณ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับศึกษานิเทศก์และวิเคราะห์เอกสารจากแหล่งข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของกลุ่มนิเทศ แผนปฏิบัติการและรายงานการดำเนินงานประจำปีของเขตพื้นที่การศึกษา 2557 - 2558 โดยวิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์และสรุปเป็นความเรียง และสรุปเป็นคำฐานนิยม
2. ด้านความพึงพอใจในการนิเทศ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากแหล่งข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการ วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ด้านการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศและระดับคุณภาพของการนิเทศ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เชิงคุณภาพและปริมาณ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับศึกษานิเทศก์และแบบวิเคราะห์เอกสารจากแหล่งข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของกลุ่มนิเทศ แผนปฏิบัติการและรายงานการดำเนินงานประจำปีของเขตพื้นที่การศึกษา 2557 - 2558
4. ด้านการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสารจากแหล่งข้อมูลในแผนปฏิบัติการและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของกลุ่มศึกษานิเทศก์และของเขตพื้นที่การศึกษา 2557 - 2558 วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ เพื่อศึกษาเหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แหล่งข้อมูลคือศึกษานิเทศก์และผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญแล้วถอดออกมาเป็นแผนภูมิแกงปลา สร้างตาราง สรุปแต่ละข้อ 3) เพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสนทนากลุ่ม แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ข้อมูลปฐมภูมิ คือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา

ศึกษานิเทศก์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ศึกษาข้อมูลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2557 - 2558 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบวิเคราะห์ เอกสาร แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ สังเคราะห์เนื้อหาแล้วถอดออกมาเป็น Roadmap แล้ว สรุปเป็นความเรียง นำเสนอเป็นแผนยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 - 1.1 ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม อยู่ระดับดีมาก
 - 1.2 ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีทั้งหมด 5 งานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกตามแต่ละงานได้ดังนี้
 - 1.2.1 งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก
 - 1.2.2 งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก
 - 1.2.3 งานวัดและประเมินผลการศึกษา อยู่ในระดับมาก
 - 1.2.5 งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษาอยู่ในระดับ มาก
 - 1.2.5 งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับ มาก
 - 1.3 ประสิทธิภาพการวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการดำเนินงานภาพรวมมีระดับคุณภาพ อยู่ในระดับ ดีมาก และเมื่อแยกตามหัวข้อได้ดังนี้ การวางแผนการนิเทศการศึกษา การดำเนินการนิเทศการศึกษา การสนับสนุนการนิเทศการศึกษา การนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา และการประเมินผล การนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีคุณภาพ อยู่ในระดับ ดีมาก

1.4 การพัฒนาศึกษานิเทศก์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 มีโครงการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาทั้งหมด 7 โครงการ ได้แก่

1.4.1 การยกระดับทักษะการนิเทศเพื่อจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

1.4.2 เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกรณีศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนพัฒนาการเรียนการสอน

1.4.3 เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพศึกษานิเทศก์เพื่อเป็น Coaches 4.0 ให้สถานศึกษา

1.4.4 การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมศึกษานิเทศก์ตามรูปแบบการควบคุมตนเอง ยึดสิบเอ็ดวัน

1.4.5 การพัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานการนิเทศเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง

1.4.6 พัฒนาการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำพาโรงเรียนผ่านการรับรองประเมินภายนอกรอบสาม

1.4.7 นิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก

2. เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา

เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้งที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในด้านประสิทธิผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศ และการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาทั้งด้านเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์และจากการประชุมเชิงปฏิบัติการและจากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 มีอยู่ 6 ปัจจัยหลักได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร คือตัวศึกษานิเทศก์เอง ด้านงบประมาณในการนิเทศ ด้านการบริหารจัดการการนิเทศ ด้านวิธีการนิเทศ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา ซึ่งทั้ง 6 ปัจจัยนี้เป็น ได้ทั้งปัจจัยสนับสนุนและเป็น ได้ทั้งปัจจัยจุดรั้ง ต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษ ที่ 21 ในช่วง ปีการศึกษา 2560 – 2562 ได้แก่

3.1 ปรับกระบวนการทำงานเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียน การสอนในศตวรรษที่ 21 โดย ดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

3.1.1 สร้างความตระหนักร่วมและเกณฑ์การทำงานใหม่

3.1.2 ศึกษาสภาพการนิเทศการศึกษา

3.1.3 วางแผนร่วมกัน

3.1.4 สร้างเครื่องมือ

3.1.5 ดำเนินการนิเทศ

3.1.6 สรุปและประมวลผลการนิเทศ

3.2 ขกระดับความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการนิเทศเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการใน 2 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

3.2.1 สร้างองค์ความรู้เรื่องการนิเทศร่วมกัน

3.2.2 จัดให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน

3.3 เร่งรัดการปรับปรุงและพัฒนาระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 สร้างระบบนิเทศติดตามประเมินผล โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ

3.3.2 สร้างนวัตกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติการนิเทศ

3.4 ส่งเสริมและเพิ่มเครือข่ายการพัฒนาการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ส่งเสริมและ พัฒนาเครือข่ายการนิเทศ

3.4.2 พัฒนาการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

3.4.3 พัฒนาการสร้างเครือข่ายการนิเทศ

3.4.4 การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยใช้ระบบงานการประกันคุณภาพการศึกษา

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.1 ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศ

ประสิทธิภาพการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผนการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม อยู่ระดับดีมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการนิเทศที่ผ่านมามีกิจกรรมการนิเทศที่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่ การอบรม ประชุมสัมมนา แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงาน ส่วนการนิเทศทางตรงเป็นรายบุคคล หรือรายโรงเรียนนั้นสามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึง ตามระยะเวลาในการนิเทศ ที่มีอยู่อย่างจำกัด ถึงแม้ศึกษานิเทศก์แต่ละคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายงานและต้องปฏิบัติงานรองรับงานที่สั่งการจาก สพฐ. และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบซึ่งมีหลายงานและมีเวลาจำกัดในการดำเนินงานแต่ผลการดำเนินงานก็เกิดผลงานที่น่าพึงพอใจตามกรอบงาน และกรอบระยะเวลาที่มีแสดงถึงการบริหารจัดการที่ใช้ทรัพยากรเพื่อการการบริหารอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ สากร คำแสน (2550 : 13; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 7) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) อำนาจ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities) และได้ย้ำถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่ และเวลาในการบริหารว่าการบริหารนั้นไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ถ้าปราศจากซึ่งอำนาจและหน้าที่ และเช่นกันในการบริหารนั้นๆ ก็จะไม่สามรถสัมฤทธิ์ผลด้วยดีมีคุณค่า หากมิได้กำหนดเวลาไว้ให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้นๆ

1.2 ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีทั้งหมด 5 งาน ดังนี้ (1) งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก (2) งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา อยู่ในระดับ มาก (3) งานวัดและประเมินผลการศึกษา อยู่ในระดับ มาก (4) งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา อยู่ในระดับ มาก และ (5) งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพวงเพชร พิมเตย (2550 : 49) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวม พบว่ามีสภาพการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาน้อย ได้แก่ การวางแผนการนิเทศภายใน ($\bar{x} = 3.86$) สภาพปัจจุบันและความต้องการ ($\bar{x} = 3.85$) การประเมินผลการนิเทศภายใน ($\bar{x} = 3.72$) การปฏิบัติการนิเทศภายใน ($\bar{x} = 3.69$) (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เพชรบูรณ์ เขต 1 เรียงตามความถี่สูงสุดไปหาน้อย ประกอบด้วย จัดการประชุมเพื่อศึกษาสภาพ การบริหารการนิเทศภายใน การแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน มีการนิเทศภายในร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารและครูผู้สอน จัดทำปฏิทินการดำเนินการนิเทศภายใน ประเมินความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ ภายใน กำหนดรูปแบบการนิเทศ เครื่องมือการนิเทศอย่างชัดเจน

1.3 การวางแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อการนิเทศการศึกษาของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการดำเนินงานภาพรวมมีระดับคุณภาพ อยู่ในระดับ ดีมากและการวางแผนการนิเทศการศึกษา การดำเนินการนิเทศการศึกษา การสนับสนุนการนิเทศ การศึกษา การนิเทศกำกับติดตามการนิเทศการศึกษา และการประเมินผลการนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีคุณภาพ อยู่ในระดับดีมาก อาจเนื่องมาจาก มีการใช้ปัจจัยทางการบริหารและหลักการบริหารจัดการ ที่เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการบริหาร อย่างเป็นระบบซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในงานนั้นๆ สอดคล้องกับการบริหารงาน ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ ซึ่ง นิตยร์ดี โจอาฮา (2555 : 11) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) คน (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของ นักบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ (2) เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมั่งมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานด้านงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงาน ก็จะมีบรรลุเป้าหมาย (3) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากร ในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรค หรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน และ (4) การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงานตามที่ต้องการ

1.4 การพัฒนาศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีโครงการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาทั้งหมด 7 โครงการ ได้แก่ (1) การยกระดับ ทักษะการนิเทศเพื่อจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา (2) เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากการนิเทศเต็มพิกัดส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาการเรียนการสอน (3) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพ ศึกษานิเทศก์เพื่อเป็น Coaches 4.0 ให้สถานศึกษา (4) การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมศึกษานิเทศก์ ตามรูปแบบการควบคุมตนเองยี่สิบเอ็ดวัน (5) การพัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานการนิเทศเพื่อพัฒนา ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง (6) พัฒนาการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำพา โรงเรียนผ่านการรับรองประเมินภายนอกรอบสาม และ (7) นิเทศติดตามและประเมินผลการจัด

การศึกษาของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ทั้งนี้เพราะจากการดำเนินงานนิเทศการศึกษา ยึดโครงสร้างตาม สพฐ.กำหนด 6 กลุ่มงาน มี ผอ.กลุ่มนิเทศฯ เป็นผู้กำกับดูแลบริหารกลุ่มงาน มีหัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่ม มีศึกษานิเทศก์รับผิดชอบกลุ่มงาน และดำเนินงานตามขอบข่ายหน้าที่ ศึกษานิเทศก์ทุกคนมีพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง โรงเรียนทุกโรงจะมีศึกษานิเทศก์ดูแลเรื่องการบริหาร จัดการ กลุ่มนิเทศฯมีศึกษานิเทศก์ทั้งหมด 17 คน ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในการนิเทศงานที่รับผิดชอบ ตามภารกิจโครงสร้าง ซึ่งมี 6 กลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงานก็จะเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีขอบเขต การนิเทศทุกโรงในสังกัด มีศึกษานิเทศก์กลุ่มงานละ 2-3 คน นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์แต่ละคนยังมี งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย และเกิดประสิทธิภาพของการนิเทศ สอดคล้องกับที่นักวิชาการได้กล่าว ว่าการบริหารงานให้เกิดผลดีที่สุด ต้องมีหลักการดำเนินการที่ถูกต้อง จึงจะสามารถนำพาองค์กรไป ยังเป้าหมายได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคล ไว้ดังที่ จำลอง ทิ้งสุข (2550 :10; อ้างอิงจาก วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2541 : 70 - 74) กล่าวถึงหลักการบริหาร คือ (1) หลักการ รวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการที่รัฐบาลในส่วนกลาง รวมอำนาจปกครองและการบริหาร ซึ่งครอบคลุมทั้งอำนาจบังคับบัญชา การคลัง การบริหารงานบุคคลวินัยสั่งการและการตัดสินใจ ขั้นสุดท้ายไว้ที่ส่วนกลาง (2) หลักการแบ่งอำนาจหรือการมอบอำนาจ (Delegation) เป็นการที่รัฐบาล ส่วนกลางแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจรัฐบาลในส่วนกลางให้แก่ข้าราชการประจำเพื่อนำไปปฏิบัติ หน้าที่ราชการในส่วนภูมิภาคในฐานะตัวแทนของรัฐบาลในส่วนกลาง และ (3) หลักการกระจาย อำนาจ (Decentralization) เป็นหลักการที่รัฐบาลในส่วนกลางกระจายอำนาจบางส่วนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง การบริหารให้แก่ประชาชนหรือหน่วยงานของประชาชนในท้องถิ่น

2. เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนิเทศการศึกษา

เหตุปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนและจุดรั้งที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ในด้านประสิทธิผล ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนงาน โครงการและกิจกรรม เพื่อการนิเทศ และการพัฒนาศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิธีการ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเวลา ทั้งนี้เป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับ ทรัพยากรและปัจจัยทางการบริหาร สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญทางการบริหาร คือ องค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ เวลา กระบวนการ การจัดสภาพแวดล้อม ดังที่ สาคร์ คำแสน (2550 : 13; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 7) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากร การบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) อำนาจ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities) และได้ย้ำถึง ความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่ และเวลาในการบริหารว่าในการบริหารนั้นไม่ว่าจะ

เป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ ถ้าปราศจากซึ่งอำนาจ และหน้าที่ และเช่นกันในการบริหารนั้นๆ ก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดี มีคุณค่า หากมิได้ กำหนดเวลาไว้ให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้นๆ และจากแนวคิดทรัพยากร และปัจจัยทางการบริหาร สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญทางการบริหาร คือ องค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้ การดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ เวลา กระบวนการ การจัดสภาพแวดล้อม เป็นต้น

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ในช่วง ปีการศึกษา 2560 - 2562 ได้แก่ (1) ปรับกระบวนการทำงานของศึกษานิเทศก์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 (2) ร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาการนิเทศการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (3) ปรับระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ เพื่อการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 (4) การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับงานวิจัยของ คมสันต์ ชุมกระโทก (2552 : 78) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการพัฒนาหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศและที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการวิจัย เชิงปฏิบัติการ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือผู้บริหาร ต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ของครูผู้สอนโดยใช้กระบวนการวิจัย เชิงปฏิบัติการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนตลอดทั้งส่งเสริมให้ครูทำการวิจัย เชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนและผู้บริหารควรมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนของครูอย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของ นิรุท เตจ๊ะ (2553 : 141) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานนิเทศ ภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อำเภอเวียงแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 ผลการวิจัยพบว่าสภาพการพัฒนา การบริหารงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อำเภอเวียงแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4 โดยภาพรวม มีการปฏิบัติปานกลางและหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารการนิเทศภายใน

ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้มีการปฏิบัติมากเพียงด้านเดียว ส่วนด้านการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ด้านการสร้างและการใช้สื่อการสอนและด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน มีการปฏิบัติปานกลาง โดยได้เสนอแนวทางการพัฒนางานนิเทศภายในว่าควรสร้างความตระหนัก ความเข้าใจแก่ครูในโรงเรียนให้ทุกฝ่ายร่วมกันศึกษา วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ควรมีการจัดทำแผนการนิเทศภายในโรงเรียน โดยระบุผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน นำผลการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ ตลอดจนควรศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

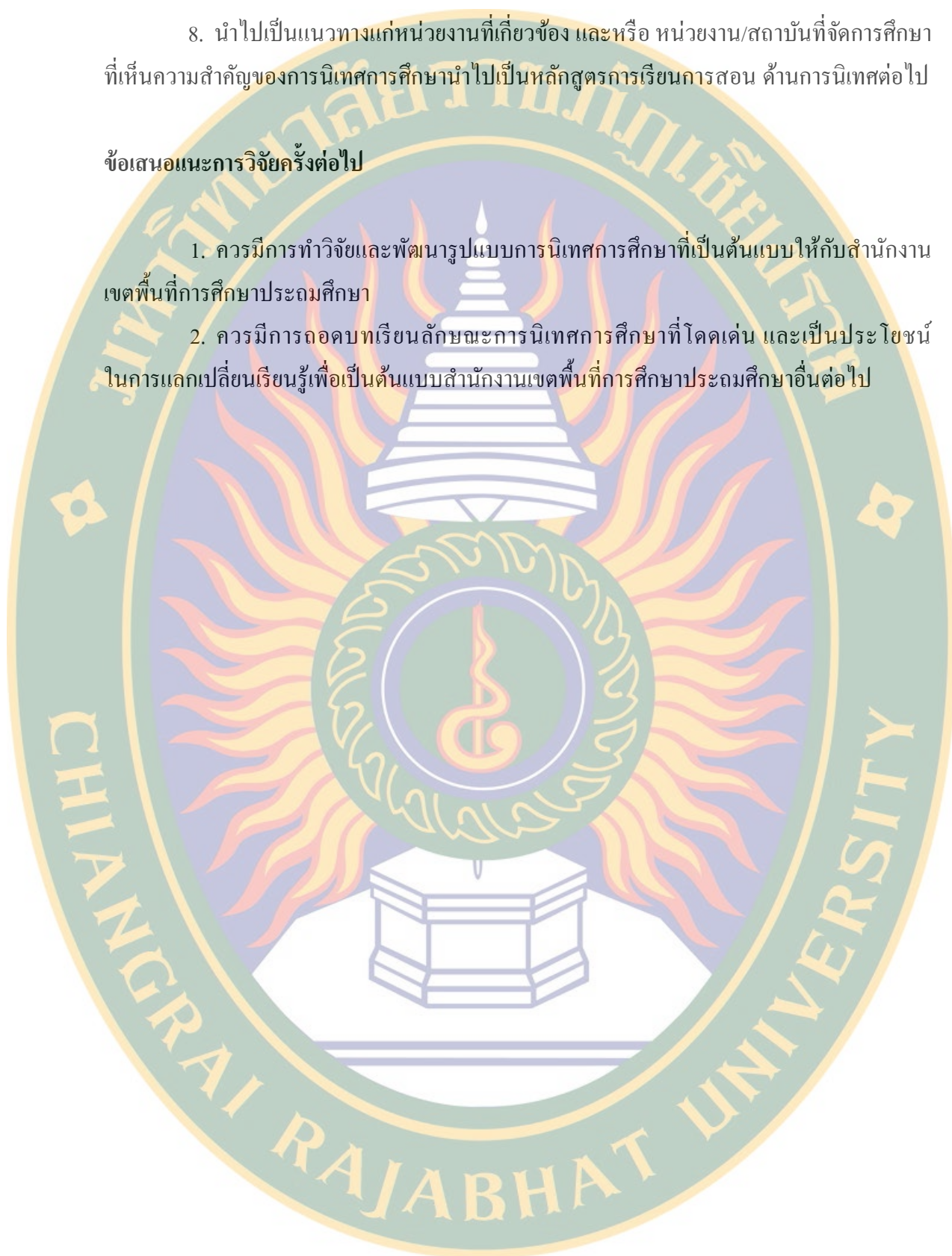
มีข้อค้นพบหลายประเด็นที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนิเทศการศึกษาของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรนำไปพิจารณาประกอบการบริหารจัดการงาน นิเทศการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพให้สูงขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. นำไปเป็นแนวทางการวางแผนบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสม กับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษา
2. นำไปเป็นแนวทางการปรับปรุง โครงสร้างคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารงาน การนิเทศการศึกษาที่มีโครงสร้างสอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษา
3. นำไปเป็นแนวทางการจัดทีมงานคณะกรรมการบริหารงานการนิเทศการศึกษาให้ เหมาะสมกับสภาพบริบท โดยจัดสรรอัตรากำลัง พัฒนาบุคลากร ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ตลอดจน เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน
4. นำไปเป็นแนวทางการอำนวยความสะดวกด้านการสนับสนุนด้านงบประมาณ เทคโนโลยี เพื่อเอื้อต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา
5. การกำกับติดตามการดำเนินงานการนิเทศการศึกษาสอดคล้องเป็นไปตามตัวชี้วัด หลักเกณฑ์และแบบประเมินคุณภาพการนิเทศการศึกษา
6. นำไปเป็นแนวทางการประสานงานการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานบุคลากรใน สถานศึกษามีความเข้าใจตรงกัน สร้างความร่วมมือของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
7. นำไปเป็นแนวทางการจัดสรรงบประมาณ ดำเนินการจัดสรรงบประมาณเหมาะสม เพียงพอตรงกับความต้องการของโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผน

8. นำไปเป็นแนวทางแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหรือ หน่วยงาน/สถาบันที่จัดการศึกษา ที่เห็นความสำคัญของการนิเทศการศึกษานำไปเป็นหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการนิเทศต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยและพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาที่เป็นต้นแบบให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. ควรมีการถอดบทเรียนลักษณะการนิเทศการศึกษาที่โดดเด่น และเป็นประโยชน์ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นต้นแบบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่นต่อไป





รายการอ้างอิง

รายการอ้างอิง

- กรมวิชาการ. (2549). *คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษาการบริหารระบบคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: กรมฯ.
- _____. (2545). *ระบบคุณภาพ วิชาการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: กรมฯ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรองทอง จิรเชชากุล. (2550). *คู่มือการนิเทศภายใน โรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: ชารอักษร.
- กิติมา ปรีดีดิถก. (2545). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.
- คมสันต์ ชุมกระโทก. (2552). *สภาพและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น. กรุงเทพมหานคร.
- จักรพงษ์ ถาบุตร. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับการปรับพฤติกรรมของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.
- จันทิมา ชูวานนท์ (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับ มหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่ของรัฐ ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม. กรุงเทพมหานคร.
- จำลอง ทังสุข. (2550). *รูปแบบการตัดสินใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. สุรินทร์.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2544). คนเด่น. *วารสารนักบริหาร*. 1(2), 10.
- ฉลอง สิงหะ. 2551. *การบริหารงานตามหลักการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พิจิตร*. (การศึกษาอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- ชนะ สุ่มมาตย์. (2556). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก.
- ชรัติ อุ่ณสัมฤทธิ์. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ของกองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ชาวี มณีศรี. (2548). *การนิเทศการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: โสภณการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์และคณะ. (2546). *กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ไตรรัตน์ จงจิตร. (2546). *การบริหาร - นักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: รัฐสภาสาร.
- ถาวร เส็งเอียด. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษา คุุชฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพมหานคร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนสรณ์ ฐันนทา. (2552). *Balance Score Card คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 กันยายน 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/postis/317967>.
- ธิดารัตน์ เทพรัตน์. (2556). *การพัฒนาชุดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ*. *วารสารวิชาการปทุมวัน*, 6(1).
- นงคราญ ใจปิ่นตา. (2558). *แนวทางการบริหารจัดการงานด้านหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 : กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านดงตำบลดำโป่งงาม อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. เชียงราย.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2545). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- _____. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- นฤมล มะยอง. (2557). *แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายบ้านนาวิ อ.แม่สรวย จ.เชียงราย โดยใช้เทคนิคการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. เชียงราย.
- นิติษฐ์ดี ใจอาษา. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- นิพนธ์ ไทยพานิช. (2551). *เทคนิคการนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นิรัตติย์ ชินกะธรรม. (2547). *การพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิรุท เตจ๊ะ. (2553). *การศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานนิเทศภายในโรงเรียน ประถมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อำเภอเวียงแก่น สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 4. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา บัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. เชียงราย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บ้งอร มธูรสสุวรรณ. (2542). *การบริหารงานวิชาการระดับประถมศึกษาของโรงเรียนในเครือ คณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพมหานคร.
- ประพันธ์ เวารัมย์. (2555). *ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2559, จาก <http://group.wunjun.com/valrom2012/topic/363210-11262>.
- ประเวศ เวชชะ. (2559). *การบริหารหลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้*. เชียงราย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ประสิทธิ์ เปียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2547). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *การนิเทศการสอน*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร.
- _____. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร.
- เปรมชัย สโรบล. (2550). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพมหานคร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2547). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพมหานคร: แม็ก.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2548). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สุภา.
- พวงเพชร พิมพ์. (2550). *การศึกษาสภาพการบริหารการนิเทศภายใน โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. เพชรบูรณ์.

- พัชพล มิกราช. (2553). *ปัจจัยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร*. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. สกลนคร.
- พัชรี สิริวัฒนาศาสตร์. (2559). *การบริหารภาครัฐแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560 , จาก <https://www.gotoknow.org/posts/196887>.
- เพ็ญวิภา พรหมสุวรรณ. (2557). อนาคตภาพของการนิเทศการศึกษาสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 - 2565). *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(3), 91 – 100.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2545). คุณภาพเริ่มจากผู้บริหาร. *วารสารบริหารการศึกษามศว*, 1(1), 12-13
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2547). *คุณลักษณะ คุณสมบัติความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2545). *ระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2547). *การจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย*. กรุงเทพมหานคร: เอพีกราฟฟิกส์ดีไซน์.
- รวีวรรณ สุขสาร. (มปป.). 3R 8C. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559, จาก <https://sites.google.com/site/khrurwika-kar-cadkar-reiyn-ru-ni-stwrs-thi-21/3r-8c>.
- รอบบีนส์, สตีเฟน พี. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. (วิรัช สงวนนางศ์วาน, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- รังสรรค์ อินทน์จันทน์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม. กรุงเทพมหานคร.
- วชิรวัชร งามละม่อม และคณะ. (มปป). *แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วนิดา บุญมั่น. (2550). *การบริหารจัดการ โรงเรียนโดยใช้ Balance Score Card (BSC)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/162356>.
- วัชร เล่าเรียนดี. (2548). *เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้สำหรับครูมืออาชีพ*. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2547). *เอกสารการสอนชุดวิชาพื้นฐานการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.
- วินัย สมมิตร และคณะ. (2547). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: แพร่พิทยา.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพมหานคร: นิติธรรม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ องค์กรศึกษาไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิสุทธ์.
- วีระศักดิ์ ชมภูงา. (2550). *การนิเทศการศึกษา*. เชียงใหม่: พิมพ์ลักษณ์.
- ศิริ จันทะผล. (2552). *แนวทางพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- ศิริวรรณ นัตรมณีรุ่งเจริญ และ วรางคณา ทองนพคุณ. (2556). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ความท้าทายในอนาคต*. ภูเก็ต: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ชธรรมสาร.
- ศุภชัย อาชีวะระงับโรค. (2546). *Practical PDCA แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ซีโนดีไซน์.
- ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *การนิเทศเต็มพิกัด*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559, จาก <http://sites.google.com/site/esdcwebsite/events-schedule>.
- สกายเวฟ โซลูชั่นส์. (ม.ป.ป). *กลยุทธ์ระดับองค์กร*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559, จาก <https://www.skywavesolutions.co.th/corporate-strategy-benefits.html>.
- ส่งเสริม โคนขุนทด. (2551). *การนำเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. นครสวรรค์.
- สังัด อุทรานันท์. (2550). *การนิเทศการศึกษาหลักทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: มิตรสยาม.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2558). *คู่มือการจัดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันฯ.

- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมรงค์ แก้วสุพรรณ. (2552). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 3(2), 20 - 24
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. สงขลา: สถาบันราชภัฏสงขลา.
- สาคร คำแสน. (2550). *ปัญหาการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: จีพีไอเบอร์พริ้นท์.
- สาย ภาณุรัตน์. (2547). *หลักการนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. (2556). *รายงานผลการจัดการศึกษา ปีการศึกษา 2555*. ชัยภูมิ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). *ระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *การนิเทศแนวใหม่ กลไกปฏิบัติการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- _____. (2553). *คู่มือการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2554). *คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- _____. (2557). *มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2557*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- _____. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ.
- สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. (มปป.). *การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.qlf.or.th/>.

- สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2558). ผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานระดับชาติ NT ปีการศึกษา 2555-2559. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2555). ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิตในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: สำนักฯ.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ คุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพมหานคร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุพานี สฤญ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิชญา ชีระกุล, กาญจนา ศรีกาพลินธุ์ และวิจิตร (ชีระกุล) วรุตบางกูร. (2546). การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์.
- สุรัชย์ รอดเจริญ. (2550). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการนิเทศภายในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. เพชรบูรณ์.
- สุรพล บัวพิมพ์. (2549). การวางแผนยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์.
- สุรศักดิ์ ปริญญารัตนชัย. (2544). สภาพการจัดองค์กรในกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุรัตน์ดีกานต์ บรอดสกี. (2557). บทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. บุรีรัมย์.
- เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนในเรียนคาทอริก สังกัดสังฆมณฑลราชบุรีเขตเหนือ. (ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. กรุงเทพมหานคร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). การบริหารแบบมีส่วนร่วมในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- อนิวัช แก้วจำนง. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อภิญญา มาประเสริฐ. (2558). *การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2559, จาก <http://www.bangkok.go.th/training/page/sub/5280/Book-Briefing/0/info/6187/>.
- อมรินทร์ กิจศิริรัตน์. (2556). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในเขตเทศบาลเมืองจันทน์นิมิต จังหวัดจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- อัญชลี โพธิ์ทอง. (2544). *การนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อิทธิพล โพธิ์ทองคำ. (2554). *ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. (การศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. กรุงเทพมหานคร.
- เอกวิทย์ แก้วประดิษฐ์. (2548). *การจัดการและนิเทศสื่อการศึกษา*. สงขลา: พิมพ์ลักษณ์.
- เอกวินิต พรหมรักษา. (2556). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มปท..
- ไอเอ็มทูมาร์เก็ต. (2558) *การเตรียมความพร้อมด้านกลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2559, จาก <https://www.im2market.com/2015/01/21/650>.
- Armstrong, Joeelyn. (1982). Exploring the effects of Effects of Individual Dramatherapy with a Child Diagnosed with Learning Disabilities : A Case Study. *Masters Abstracts International*. 41(4): 148 – 161.
- Briggs, Thomas H and Justman ,Joseph. (2004). *Improving Instruction Through Supervision*. New York: Macmillan.
- Bulach, C.B., D. & Michael, P. (1999). *Supervisory behaviors that affect school climate*. Paper Presented at the Annual meeting of the American Educational Research.
- Chell, J. (2001). *Introducing principals to the role of instructional leadership: A summary of master's project by Jan Chell*. Retrieved from <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>
- Counts, G.E, Shepard, I. S. & Farmer, R.F. (1998). *Evaluation and supervision of teacher in Missouri schools*. Report-Research.
- Cruz, J.O. (2000). The Efficacy of social work model of supervision for education (Doctoral Dissertation University of Illinois at Urbana-Champion, 200). *Dissertation Abstracts International*.

- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryden Press.
- Dew, D.R. (1994). *Teacher's Perceptions of the Role of Content Knowledge in the Supervisory Process*. Ph.D. Dissertation. Southern Illinois University at Carbondale. (Online). =7190&RQT=309&VName=PQD.
- Eye and Netzer. (2006). *School Administrator and Supervisor : Leadership Challenges and Opportunities*. U.S.A. :Wm.C.Grown Company Publishers.
- Fleming, Douglas S. and Barbara A.Fleming. (2001,May). Fleming, N. D. (2001). *Teaching and learning styles: VARK strategies*. Christchurch, NZ:N.D.Fleming.
- Girvan, N. (2001). *Reinterpreting the Caribbean*. In B. Meeks & F. Lindahl (Eds.), *New Caribbean thought: A reader*. Jamaica: University of the West Indies Press .
- Glickman, Carl D. (1985). *Supervision of Instruction:A development Approach*. Massachusetts: Allyn and Bacon,Inc.,
- Good, Carter V. (2007). *Dictionary of Educational*. (3 nd. Ed). New York : McGraw -Hill Book Company.
- Grattan. (2002). *Strategic Human Resource Management: A ConceptualApproach*. International Journal of Human Resource Management. 5: 10 - 22.
- Greenwood, T. William. (1965). *Management and Organizational Behavior: AnInterdisciplinary Approach*. Ohio: South-Western Publishing co.
- Henderson, B.D.. (1989). *The Origin of Strategy*. *Harvard Business Review*. New York: Houghton Mifflin.
- Higgins, James M. & Vincze, Julian W. (1993). *Strategic Management*. (15th ed).USA: The Dryden Press.
- Hill, Charies W.L., and Jones, Gareth R.. (2004). *Strategic Management: An Integrated*. (Approch 6 ed). Boston, M.A.: Houghton Mifflin.
- Hopkins. (2001). *Meeting the Challenge An Improvement Guide for Schools Facing Challenging Circumstances, Report prepared for Department for Education and Employment's Standards & Effectiveness Unit*. Nottingham: University of Nottingham.
- Howley, A. (1989). *The empowerment of principals and teachers: A critical analysis (Doctoral Dissertation)*. Morgantown, WV: West Virginia University.

- Huber, D. L. (2007). *Leadership and nursing care management*. (3rd ed.). Philadelphia, PA: Saunders Elsevier.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, T. M. (2002). *Organization behavior and management*. (6th ed.). Houston: McGraw-Hill .
- Larson and others. (2006). *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. (7th ed). Singapore : McGraw-Hill.
- Marks and Stoops. (2004). *Handbook of Education Supervision: A Guide for Peractitioner*. Boston: Allyn and Bacon Ind.
- McEwan, E. K. (2003). *7 steps to effective instructional leadership*. California: Corwin Press.
- Mintzberg, Henry and Quinn, James Brian. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Moore, George Wyatt. (2000). *The Supervision and Evaluation of High School Principals as Described By Central Office Administrators*. Ph.D. Dissertation. University of Illinois at Urbana-Champaign. (Online). Available : <http://proquest.mi.com/pqdweb?did=74083831&sid=17&Fmt=2&clientId=71090&RQT=309&VName=PQD>.
- Murangi, V.K. (1996). Instructional Supervision in Namibia: A study of High School Teacher and Supervisor Perceptions (Africa). *Dissertation Abstracts International*, 59 (78), 2547-A.
- Schermerhorn. J. R. (1999). *Management*. (5th ed.). USA: John Wiley and Sons.
- Schermerhorn. J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. (7th ed.). USA: Wiley and Sons.
- Sergiovanni. (2004). Ten principles of quality leadership. *Educational leadership*. 16(5), 80 – 94.
- Van Deventer, I., & Kruger, A. G. (2003). *An educator's guide to school management skills*. Pretoria: Van Schaik.
- Weber, M. (1989). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Wheel, T.L., Hunger, J. K. (2004). *Strategic management business policy*. (9th ed). New York: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนาคำสั่งแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเก็บข้อมูลการวิจัย

(สำเนา)



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ที่ ๕๙๙๔/๒๕๕๘


เรื่อง แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเก็บข้อมูลการวิจัย
ของนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ด้วย นางณัฐกัญญา ใจกันทา รหัส ๕๖๘๘๑๔๐๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังอยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ ๒๑ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ดังนั้น เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปด้วยความถูกต้องและเหมาะสม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑(๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.๒๕๔๗ และตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ที่ ๒๒๕/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๖ เรื่อง มอบหมายงานและมอบอำนาจให้รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยฯ จึงแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือเก็บข้อมูลการวิจัยดังกล่าวซึ่งประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- | | |
|---------------------------|--|
| ๑. ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต ๔ |
| ๒. นายอดิศักดิ์ พรพิชญ์ | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ |
| ๓. ดร.กัมพล ไชยรินทร์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ๑๕ |
| ๔. ดร.ธนเสฏฐ์ สุภาภาส | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแดง |
| ๕. ดร.เพ็ญวิภา พรหมสุวรรณ | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงใหม่ เขต ๓ |

สั่ง ณ วันที่ ๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๘


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัชัย มุ่งไธสง)
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มและขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

(สำเนา)

ที่ ศธ. ๐๕๓๒.๐๑/ว ๖๔๘๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
๘๐ ถนนพหลโยธิน อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงราย ๕๗๑๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม


เรียน ดร.สมจิต สมอ

ด้วย นางณัฐกัญญ์ ใจกันทา รหัสนักศึกษา ๕๖๘๘๑๔๐๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังอยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศ การศึกษาที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ ๒๑ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร และได้กำหนดให้มีการสนทนากลุ่ม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ในวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมโรงแรมทีเคการ์เดน สปาร์ตอร์ต เชียงราย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในสาขาที่เกี่ยวข้อง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ในการสนทนากลุ่มตามวัน และเวลาดังกล่าวในข้างต้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรชัย มุ่งโรสง)
รองอธิการบดี รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

(สำเนา)

ที่ ศธ. ๐๕๓๒.๐๑/ว ๖๙๘๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
๘๐ ถนนพหลโยธิน อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงราย ๕๗๑๐๐

๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม


เรียน อาจารย์ ดร.ปรมินทร์ อริเดช

ด้วย นางณัฐกัญญา ใจกันทา รหัสนักศึกษา ๕๖๘๘๑๔๐๐๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำลังอยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศ การศึกษาที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ ๒๑ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร และได้กำหนดให้มีการสนทนากลุ่ม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ในวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุมโรงแรมทีเคการ์เด้น สปาร์ตอร์ต เชียงราย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในสาขาที่เกี่ยวข้อง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ในการสนทนากลุ่มตามวัน และเวลาดังกล่าวในข้างต้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรชัย มุ่งไธสง)
รองอธิการบดี รักษาราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๕๓๗๗ ๖๔๙๑

(สำเนา)



ที่ ศธ 0532.01/ว 6624

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
80 ถนนพหลโยธิน อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงราย 57100

26 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน

ด้วย นางณัฐกัญญา ใจกันทา รหัส 568814001 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย กำลังอยู่ระหว่างการจัดทำกรวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการกรณีพิเศษการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ในการนี้ สาขาวิชาฯ พิจารณาแล้ว เห็นว่าหน่วยงานของท่านเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลประกอบการวิจัยได้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางณัฐกัญญา ใจกันทา เข้าขอเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่าน และขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดพิจารณาแจ้งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ และให้ความร่วมมือในการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

โครงการปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์/โทรสาร. ๐-๕๓๗๗-๖๔๕๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรชัย มุ่งไธสง)

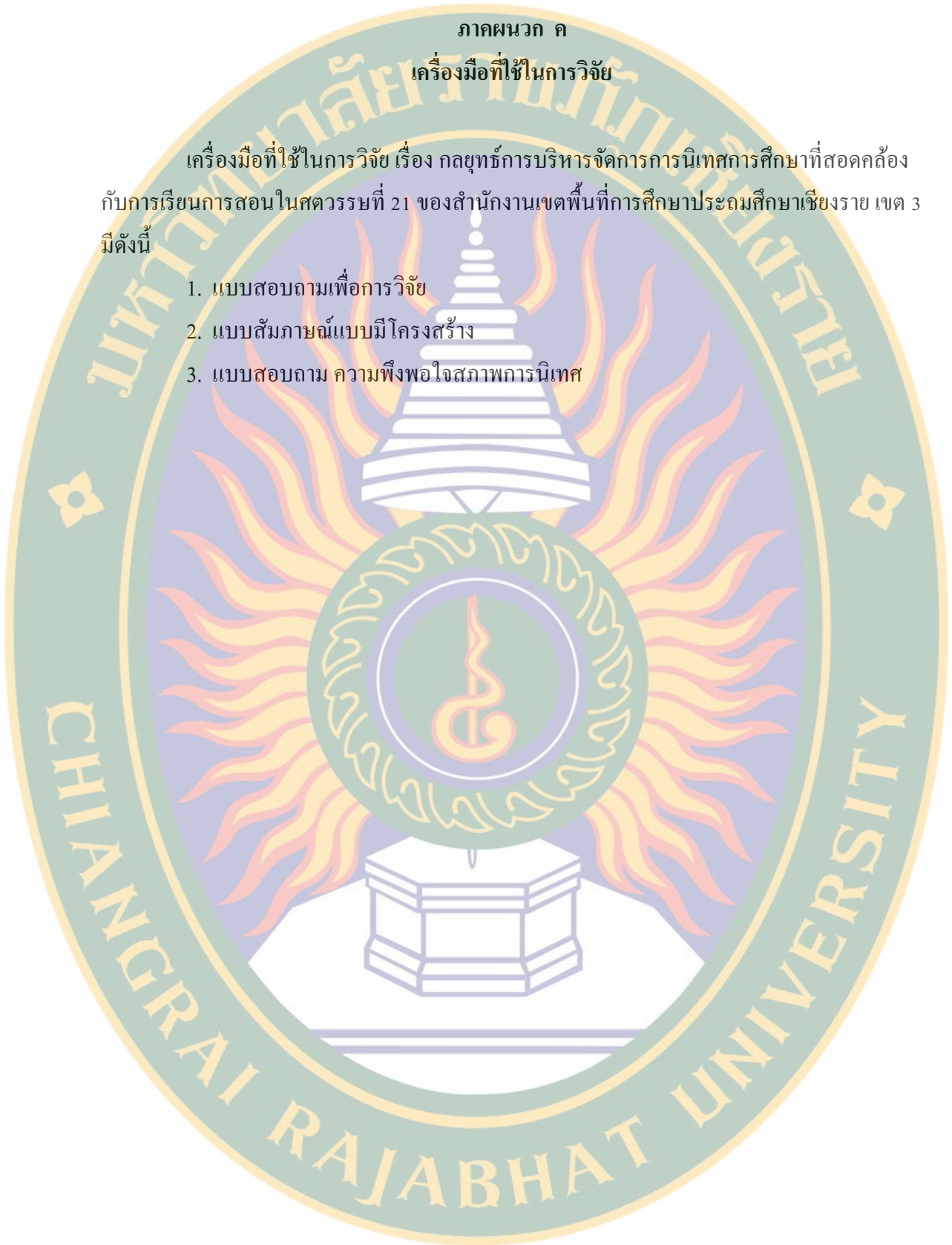
รองอธิการบดี รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีดังนี้

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. แบบสอบถาม ความพึงพอใจสภาพการนิเทศ



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง สภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
ที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ซึ่งแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง เพราะคำตอบที่ได้จะไม่สมบูรณ์และจะไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ณัฐกัญย์ ใจกันทา
ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ตามสถานภาพส่วนตัวของท่านในปัจจุบัน

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 30 ปี

() 31 – 40 ปี

() 41 – 50 ปี

() 51 – 60 ปี

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ

() น้อยกว่า 5 ปี

() 6 – 15 ปี

() 16 – 25 ปี

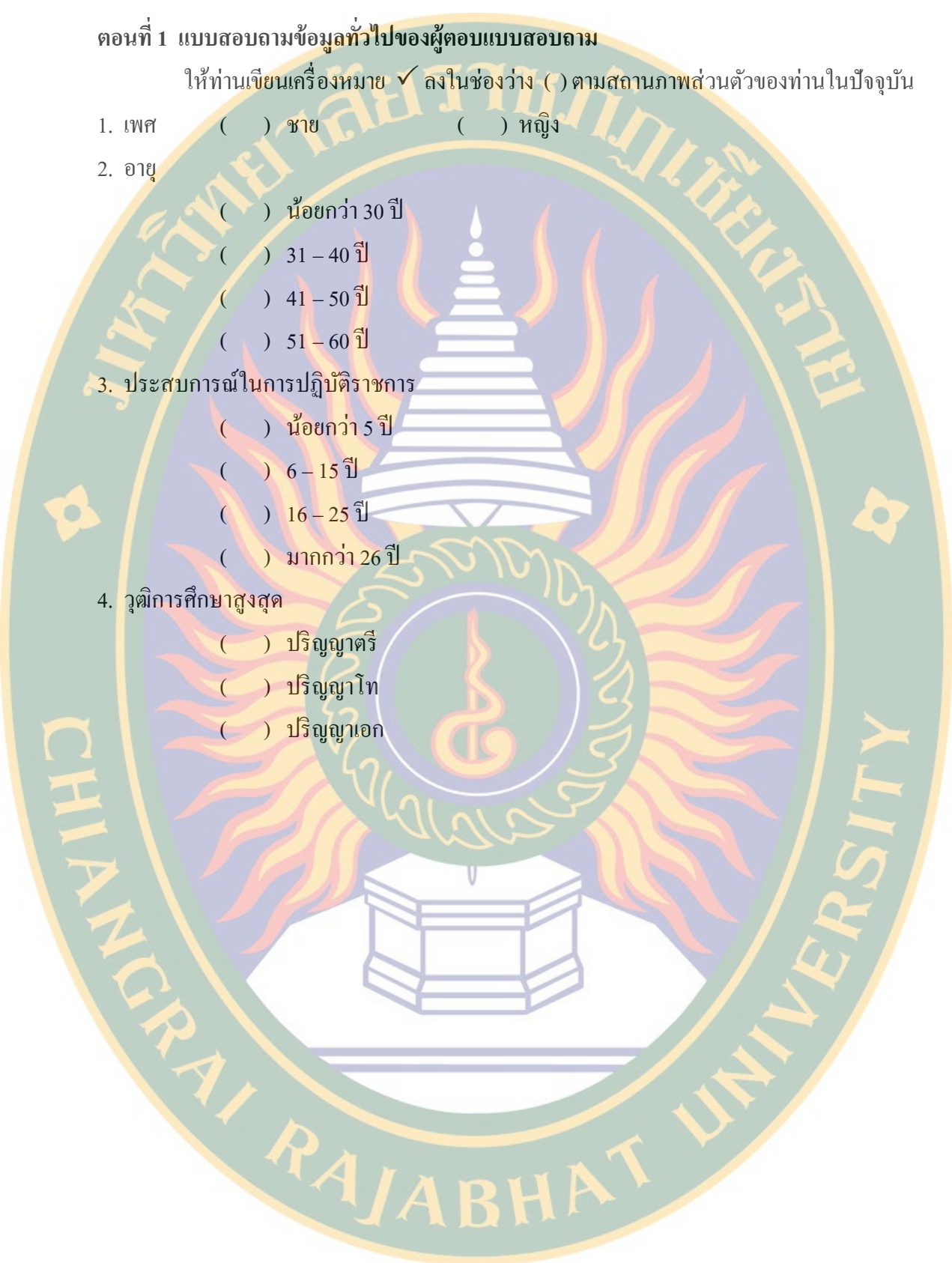
() มากกว่า 26 ปี

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก



CHIANGRAI RAJABHAT UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนรู้
ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ท้ายข้อความที่ท่านเลือกแล้วว่าตรงกับความคิดเห็น
หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด ตามสภาพการดำเนินการนิเทศ

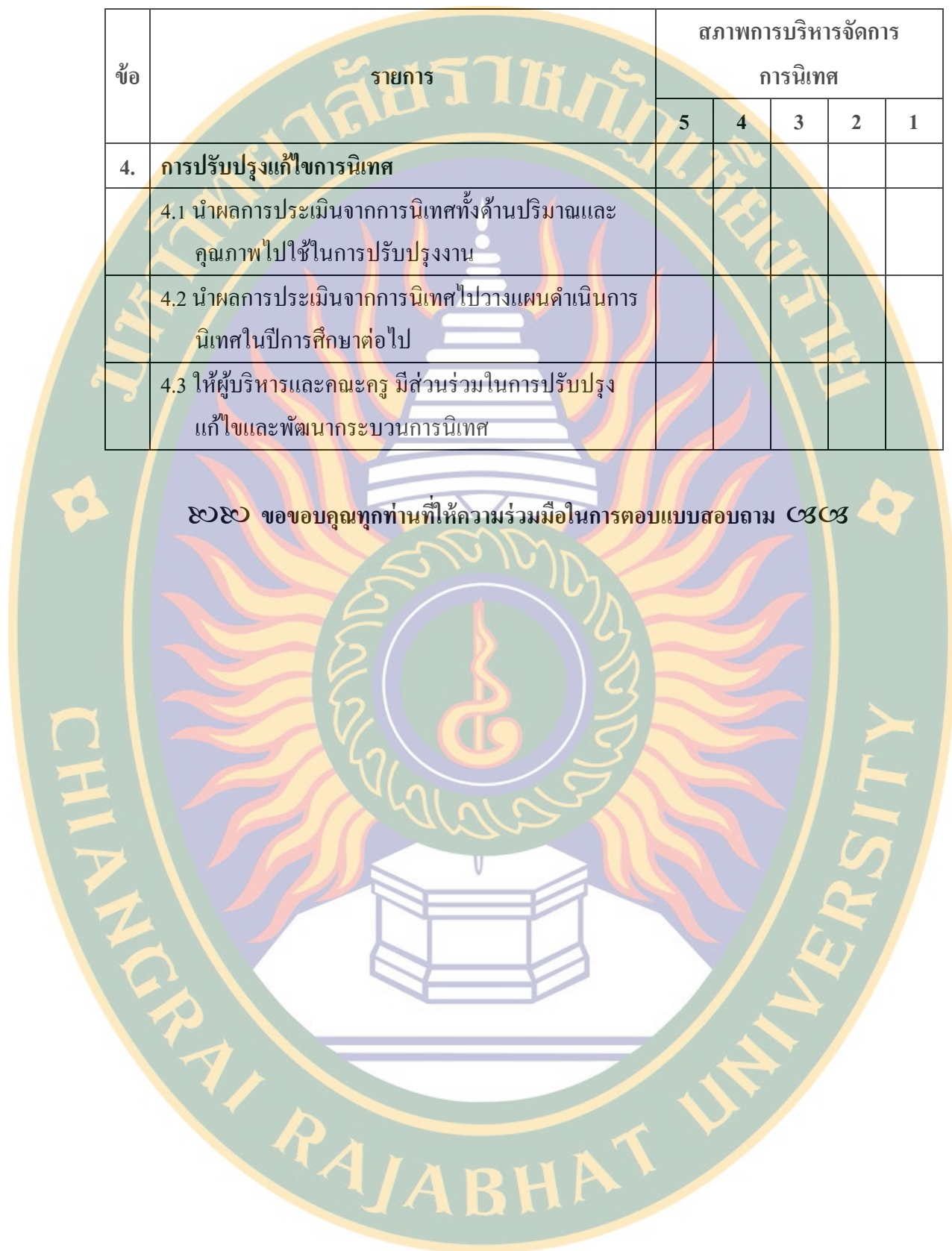
- 5 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการการนิเทศระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการการนิเทศระดับมาก
3 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการการนิเทศระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการการนิเทศระดับน้อย
1 หมายถึง มีสภาพการบริหารจัดการการนิเทศระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	สภาพการบริหารจัดการการ นิเทศ				
		5	4	3	2	1
1.	ด้านการวางแผนการนิเทศ					
	1.1 มีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและคณะ ครูเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ จะต้องมีการนิเทศ					
	1.2 ให้โอกาสครูกำหนดทางเลือกของตนเองในการรับ การนิเทศ					
	1.3 ผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการ ประเมินผลการนิเทศร่วมกัน					
	1.4 ผู้บริหารและคณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผนการ นิเทศ					
	1.5 ผู้บริหารมีการวางแผนการนิเทศโดยใช้ข้อมูลสภาพ ปัจจุบันปัญหาความต้องการของสถานศึกษาและ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นพื้นฐาน					
	1.6 การกำหนดกิจกรรมการนิเทศสามารถปฏิบัติได้					
	1.7 มีการวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ					
	1.8 กำหนดสิ่งที่นิเทศและองค์ประกอบการนิเทศ					
	1.9 กำหนดเกณฑ์การประเมินการนิเทศ					

ข้อ	รายการ	สภาพการบริหารจัดการการ				
		นิเทศ				
		5	4	3	2	1
2.	ด้านการปฏิบัติการนิเทศ					
	2.1 ประชุมคณะครูเพื่อเตรียมรับการนิเทศ					
	2.2 มีการสนับสนุนด้านงบประมาณในการนิเทศ					
	2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูโดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกัน					
	2.4 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์จัดระบบการนิเทศ					
	2.5 ดำเนินการนิเทศแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา					
	2.6 มีการใช้สื่อและเครื่องมือในการนิเทศอย่างเหมาะสม					
	2.7 จัดให้มีศูนย์ปฏิบัติการด้านสื่อการเรียนการสอน					
	2.8 มีการรายงานความก้าวหน้าของการนิเทศ					
	2.9 มีการเชื่อมโยงเรียนและให้คำปรึกษาแนะนำอย่างสม่ำเสมอ					
3.	ด้านการประเมินผลการนิเทศ					
	3.1 สรุปผลและรายงานการนิเทศเป็นข้อมูลย้อนกลับให้คณะครูทราบเพื่อพัฒนางาน					
	3.2 ใช้ข้อมูลต่างๆ ประกอบในการประเมินผลการนิเทศได้อย่างเหมาะสม					
	3.3 มีการเตรียมการเพื่อประเมินผลการนิเทศ เช่น จัดทำเครื่องมือในการประเมินผล					
	3.4 การประเมินผลการนิเทศจัดในรูปของคณะกรรมการ					
	3.5 มีการประเมินผลการนิเทศเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง					
	3.6 คณะครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการนิเทศ					
	3.7 กำหนดระยะเวลาการประเมินผลการนิเทศอย่างชัดเจน					
	3.8 มีการประเมินความพึงพอใจของผู้บริหารและคณะครู					
	3.9 มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจ					

ข้อ	รายการ	สภาพการบริหารจัดการ การนิเทศ				
		5	4	3	2	1
4.	การปรับปรุงแก้ไขการนิเทศ					
	4.1 นำผลการประเมินจากการนิเทศทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไปใช้ในการปรับปรุงงาน					
	4.2 นำผลการประเมินจากการนิเทศไปวางแผนดำเนินการนิเทศในปีการศึกษาต่อไป					
	4.3 ให้ผู้บริหารและคณะครู มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการนิเทศ					

๕๕๕ ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ๕๕๕



แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ท่านคิดว่าการดำเนินการนิเทศของสพป.เชียงราย เขต 3 มีความสอดคล้องเหมาะสมกับ
การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 หรือไม่อย่างไร ใน 4 ด้านดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 ด้านมาตรฐานและการประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ด้านที่ 2 ด้านหลักสูตรและวิธีการสอนในศตวรรษที่ 21

.....

.....

.....

.....

.....

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

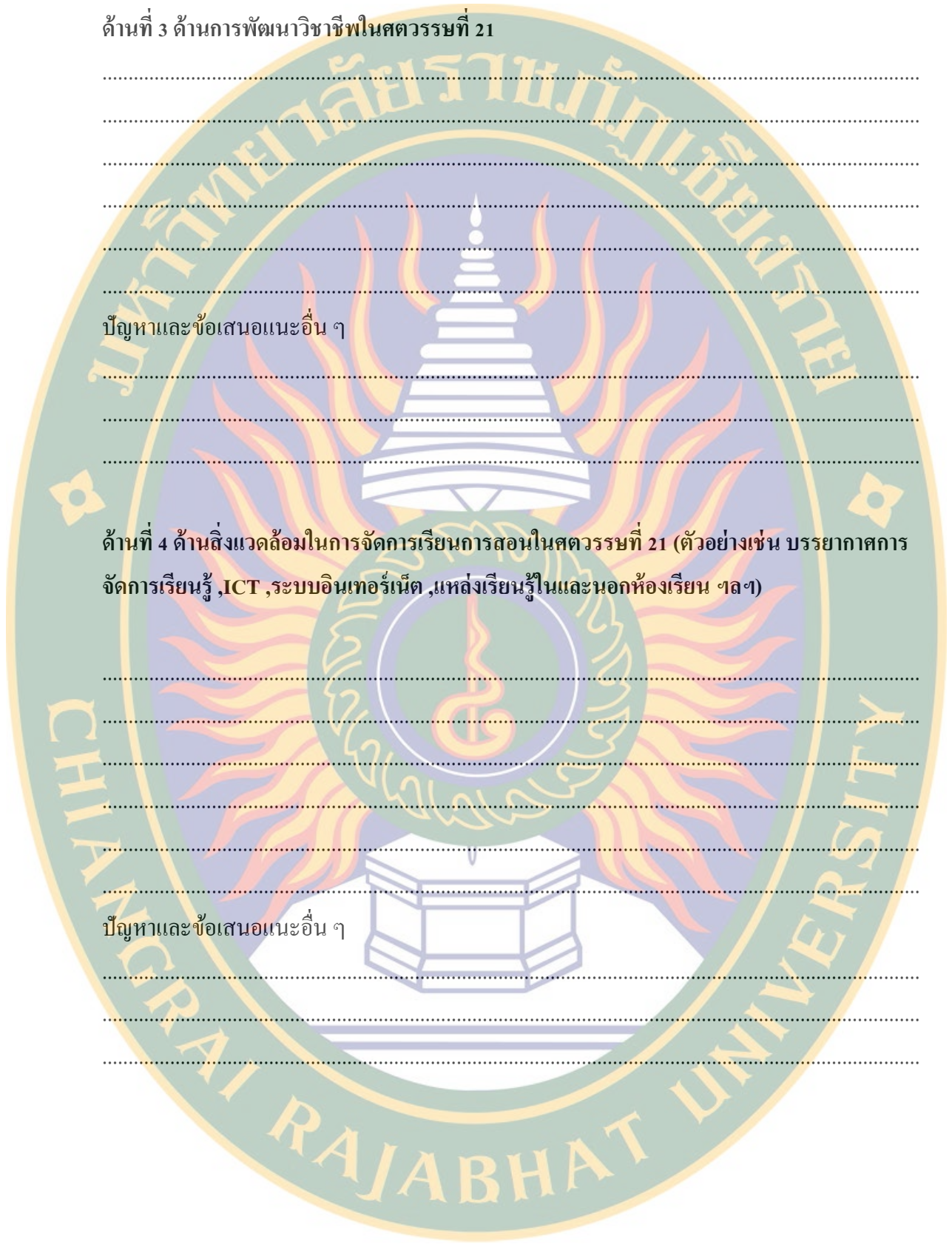
.....

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพในศตวรรษที่ 21

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ด้านที่ 4 ด้านสิ่งแวดล้อมในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 (ตัวอย่างเช่น บรรยากาศการจัดการเรียนรู้, ICT, ระบบอินเทอร์เน็ต, แหล่งเรียนรู้ในและนอกห้องเรียน ฯลฯ)

ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่น ๆ



ฉบับครู



แบบสอบถามความพึงพอใจสภาพการนิเทศการศึกษา
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ของนางฉัตรกัญญ์ ใจกันทา นักศึกษาปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง คำตอบของท่านถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ขนาดโรงเรียน

- เล็ก กลาง ใหญ่

2. อายุ

- ต่ำกว่าอายุ 30 ปี อายุ 30 – 39 ปี
 อายุ 40 – 49 ปี อายุ 50 – 60 ปี

3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ

- ต่ำกว่า 10 ปี 11 – 15 ปี
 16 – 20 ปี 21 – 25 ปี
 มากกว่า 25 ปี

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. ระดับชั้นที่สอน

- ปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 (ชั้น ป.1-3)
 ช่วงชั้นที่ 2 (ชั้น ป.4-6) ช่วงชั้นที่ 3 (ชั้น ม.1-3)
 ช่วงชั้นที่ 4 (ชั้น ม.4-6)

6. กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน

- ภาษาไทย คณิตศาสตร์
 วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ
 การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาดั้งประเทศ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อถามระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การปฏิบัติการนิเทศ						
1. ด้านหลักสูตร						
1.1	ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ จุดหมาย และโครงสร้างหลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด					
1.2	แนะนำความสัมพันธ์ของหลักการและจุดหมายของหลักสูตรกับมาตรฐานการเรียนรู้					
1.3	แนะนำความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานการเรียนรู้ การเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม สาระกับวิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
1.4	แนะนำการใช้เอกสารหลักสูตร เช่น คู่มือครู แผนการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ เครื่องมือวัดผล การเรียนรู้ ฯลฯ					
1.5	แนะนำการปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.6	แนะนำการจัดทำเอกสารหลักสูตร เช่น คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ เครื่องมือ วัดผลการเรียนรู้ ฯลฯ					
1.7	ส่งเสริมให้ชุมชน และท้องถิ่นมีส่วนร่วม ในการส่งเสริมการใช้หลักสูตร					
1.8	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและความเคลื่อนไหวทางการศึกษา					
1.9	ส่งเสริมการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา					
1.10	ส่งเสริมการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น					
2. ด้านการเรียนการสอน						
2.1	แนะนำหลักการสอนทั่วไปตามแนวทางของหลักสูตร อย่างหลากหลาย					
2.2	ส่งเสริมการจัดระบบการจัดการเรียนการสอน					
2.3	ส่งเสริมการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อจัดลำดับ ความสำคัญในการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน					
2.4	ส่งเสริมการพัฒนารูปแบบการสอนใหม่ๆ					
2.5	ส่งเสริมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน					
2.6	ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ					
2.7	ส่งเสริมการพัฒนาและจัดหาแหล่งการเรียนรู้ ที่หลากหลาย					
2.8	ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาตนเองของครูให้ เป็นครูแกนนำ ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือการเลื่อน วิทยฐานะสูงขึ้น					
2.9	ส่งเสริมและแนะนำการนำผลการประเมิน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนไปปรับปรุงหรือ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ด้านสื่อการเรียนการสอน						
3.1	ให้ความรู้ประเภทของสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน					
3.2	ส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ					
3.3	แนะนำการเก็บ และบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน					
4. ด้านการวัด และประเมินผล						
4.1	ให้ความรู้ความเข้าใจการวัดและประเมินผล การเรียนตามแนวทางของหลักสูตร					
4.2	แนะนำจุดมุ่งหมาย วิธีการ วัดและประเมินผล ก่อนเรียนระหว่างเรียน และภายหลังการเรียน					
4.3	แนะนำการวัดและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การเรียนการสอน					
4.4	แนะนำการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด					
4.5	แนะนำการวัดและประเมินผลตามระเบียบ ของกระทรวงศึกษาธิการ					
4.6	แนะนำการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล การเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ					
4.7	แนะนำการให้ความรู้ความเข้าใจและวิธีการจัดทำเอกสาร หลักฐานทางการศึกษา เช่น แบบ ปพ. ต่าง ๆ เป็นต้น					
4.8	แนะนำการจัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผล ตามประเภทของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน					
4.9	แนะนำการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ ตามสภาพจริง					
4.10	แนะนำการวัดและประเมินผลคุณลักษณะอันพึงประสงค์					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.11	แนะนำเครื่องมือการวัดและประเมินผลความสามารถในการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความ					
4.12	แนะนำการประเมินผลโดยใช้แฟ้มสะสมงาน					
กิจกรรมการนิเทศ						
1.	การประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ					
2.	การอบรม/สัมมนา					
3.	การทดลองใช้ วิธีการ กิจกรรมและการใช้สื่อต่างๆ					
4.	การสังเกตวิธีดำเนินการ					
5.	การสาธิตวิธีดำเนินการ					
6.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
7.	การศึกษาดูงาน					
8.	การจัดนิทรรศการ/เผยแพร่ผลงาน					
9.	การวิจัยและพัฒนา					
10.	การให้คำปรึกษา แนะนำ					
11.	การระดมความคิดเห็น/อภิปรายกลุ่ม					
12.	การสนทนาทางวิชาการ					
13.	การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ					
14.	การสัมภาษณ์อย่างเจาะจง					
15.	การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ					
16.	การประเมินผลกิจกรรม/โครงการ					
17.	การจัดตั้งเครือข่ายทางสื่อออนไลน์					
18.	การจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายวิชาการ					

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (เพื่อการพัฒนางานนิเทศต่อไป)

.....

.....

.....

*** ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ***

ภาคผนวก ง

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

รายนามผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม

สนทนากลุ่ม เป็นวิธีรวบรวมข้อมูลจากการนั่งสนทนากับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นกลุ่ม โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มจะได้มาจากการเลือกสรรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

1. รายนามผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1.1 ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 1.2 ดร.ปรมินทร์ อริเดช | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย |
| 1.3 นายนพรัตน์ อุ่ทอง | ผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4
ปฏิบัติหน้าที่ เลขานุการคณะกรรมการศึกษาธิการ
จังหวัดเชียงราย |
| 1.4 ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ | รองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 4 |
| 1.5 นายเมธา ปรารักษ์แสงวิไล | รองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 3 |
| 1.6 ดร.สมจิต สมอ | ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 1 |
| 1.7 ดร.เพ็ญวิภา พรหมสุวรรณ | ศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงใหม่ เขต 3 |
| 1.8 ดร.ศุภโชค ปิยะสันต์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยไร่สามัคคี |
| 1.9 นายชัยสวัสดิ์ มากปรารักษ์ | ผู้อำนวยการ
กลุ่มนิเทศและติดตามประเมินผลการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 |

2. สถานที่จัดสนทนากลุ่ม

ห้องไทรทอง โรงแรม ทีเค การ์เดน สเปา รีสอร์ท เชียงราย

3. วัน เดือน ปี ที่จัดสนทนากลุ่ม

วันที่ 24 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.00 น. – 12.00 น.

4. ผู้ดำเนินการและผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม

4.1 ผู้ดำเนินรายการ ดร.พันธ์ทิภา สร้างช่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแม่ฟ้าหลวง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

4.2 ผู้วิจัย นางฉวีภรณ์ ใจกันทา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
เชียงราย เขต 3 นักศึกษาระดับคุุณภัฒฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

5. ผู้สังเกตการสนทนากลุ่ม

5.1 ดร.ประเวศ เวชชะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

5.2 นายโยธิน สิทธิประเสริฐ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถ้ำ ตชด.
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 3
นักศึกษาระดับคุุณภัฒฑิต สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

5.3 นางสาวสายใจ พวงสายใจ ครู โรงเรียนธรรมจาริกอุปถัมภ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 3
นักศึกษาระดับคุุณภัฒฑิต สาขาบริหารการศึกษา

5.4 นายชัยณรงค์ สร้างช่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไพร ไตรมิตร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 3
นักศึกษาระดับคุุณภัฒฑิต สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ

บทสรุปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อจัดทำ กลยุทธ์การบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน ในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2564

1. ผลการศึกษาสภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2556 - 2558

1.1 ผลการศึกษาสภาพการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในช่วงปีการศึกษา 2556 - 2558 จากการการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 พบว่า

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 เรื่องเหตุและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และการประชุมระดมสมอง (Brain storming) ศึกษานิเทศก์ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 เรื่องเหตุและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 ปรากฏผล ดังนี้

ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารแบบ 4D อันได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization : D₁) เป็นการมอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน เป็นการกระจายอำนาจตามลำดับความรับผิดชอบไปสู่บุคลากรเป้าหมาย โดยอาศัยหลักธรรมาภิบาล (Good governance) ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อหลักความคุ้มค่า และหลักการของการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management : SBM) ซึ่งผลผลิตที่ได้รับคือ ได้ทีมงานที่มีหลักในการรักษาความคงทนของทีม คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน มีข้อตกลงร่วมกัน ผลประโยชน์รับร่วมกันหรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน

2. การพัฒนา (Development : D₂) เป็นการพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ให้แก่คณะกรรมการแต่ละชุดด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การศึกษาดูงาน โดยอาศัยหลักการและกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้คือ การวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรของโรงเรียน

ว่าต้องการรู้อะไร ไม่รู้อะไร รู้อะไรบ้างแล้ว แล้วนำมาจำแนกออกเป็นกลุ่มส่งเสริม และกลุ่มพัฒนา

2) การสร้างและแสวงหาความรู้คือ การที่แสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งที่เป็นทรัพยากรบุคคล และเอกสารความรู้ที่บุคลากรของโรงเรียนต้องการรู้ อยากรู้อะไร 3) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การนำความรู้ที่แสวงหาได้นั้นกลั่นกรองเลือกสรรความรู้ที่ทันสมัยไม่เก่าเกินไป และสามารถนำมาเรียนรู้อะไรได้จริงมีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ 4) การจัดหมวดหมู่ความรู้ คือ การนำความรู้ที่ประมวลกลั่นกรองแล้วมาจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกต่อการค้นคว้าของบุคลากร 5) การเข้าถึงความรู้ คือ การประชาสัมพันธ์ถึงแหล่งเรียนรู้ที่จัดเก็บเข้าหมวดหมู่แล้ว หรือบอกแหล่งที่จะศึกษาค้นคว้าให้สามารถเข้าศึกษาได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ระบบ ICT หรือศูนย์วิทยากร และห้องสมุด เป็นต้น 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การจัดเวทีให้บุคลากรได้มีโอกาสพูดคุยถึงเรื่องที่ได้เรียนรู้ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ไปด้วยกัน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงาน 7) การเรียนรู้ คือ การลงมือปฏิบัติตาม โครงการหรือกิจกรรมที่ตนเองและคณะรับผิดชอบบนพื้นฐานของความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรนี้ ให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากร และที่สำคัญต้องมีการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีด้าน ICT ให้มีสมรรถนะที่สามารถเป็นเครื่องมือสำหรับบุคลากรในการสืบค้นข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ปฏิบัติ ซึ่งฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีและนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรจนมีความรู้ความสามารถในการที่จะนำไปพัฒนาภาระงานของตน ตลอดจนทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลผลิตที่ได้ คือ ทีมงานที่มีคุณภาพสูง (High Quality Team)

3. การปฏิบัติ (Do : D₃) เป็นการที่ทีมงานในแต่ละทีมลงมือปฏิบัติตาม โครงการหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย โดยจะต้องอาศัยหลักการปฏิบัติเชิงคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Circle : PDCA) กระบวนการที่สำคัญคือกระบวนการวางแผน (P : Plan) ซึ่งกำหนดไว้ 8 ขั้นตอน คือ 3.1) ข้อมูลมากมาย หมายถึง การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรม เช่น ข้อมูลด้านสื่อวัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลวันเวลาที่เคยปฏิบัติ ข้อมูลด้านงบประมาณ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล ข้อมูลด้านโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน เป็นต้น 3.2) ทำนายอนาคต หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ควรอยู่ในระดับใด มีโอกาสมากระดับใด หรือมีความเสี่ยงระดับใด ทำนองเดียวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ 3.3) กำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป็นเป้าหมายของการดำเนินงานตามโครงการ หรือกิจกรรม โดยอาศัยข้อมูลหลักที่ได้ ซึ่งต้องพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของโครงการหรือกิจกรรม โดยที่เป้าหมายนั้นต้องไม่สูงหรือใหญ่เกินไป ควรเป็นเป้าหมายที่มีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม 3.4) ขยายเป็นวิธีการ หมายถึง นำเป้าหมายมากำหนดเป็นวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้ครอบคลุมและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5) นำงบประมาณมาพิจารณา หมายถึง การนำวิธีการต่างๆ ที่ได้ ซึ่งจะต้องมีการใช้วัสดุอุปกรณ์ หรือวิทยากร หรือทรัพยากรด้าน ICT รวมถึงค่าอาหาร ค่าพาหนะ และอื่นๆ ที่จะนำมาซึ่งค่าใช้จ่าย เพื่อกำหนดงบประมาณที่จะใช้และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและประหยัด 3.6) กำหนดเวลาในการ ปฏิบัติหมายถึง การกำหนดช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานที่คาดว่าจะมีอุปสรรคน้อยที่สุด และจะ เกิดผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับสูง 3.7) จัดทำเป็นเอกสาร หมายถึง การนำสิ่งต่างๆ ที่ได้ มาจัดทำเป็นเอกสารที่เรียกว่า แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการตามโครงการ ซึ่งทีมงานทุกคน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องรับทราบและยึดถือเป็นตำรา ในการปฏิบัติตามโครงการหรือกิจกรรม 3.8) ปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม หมายถึง การนำเอกสารที่ จัดทำมาศึกษาอีกครั้ง แล้วลงมือปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การกำกับติดตาม (Direction : D₄) เป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ภาระงาน ที่ทีมงานดำเนินการอยู่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดโดยอาศัยหลักการและกระบวนการ ของระบบวงจรคุณภาพ P-D-C-A (Deming Circle) กระบวนการนิเทศ (Supervision) โดยใช้หลักการ การนิเทศแบบกัลยาณมิตร คือการใช้หลักธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 ได้แก่ นำคบหา นายก้อย รู้จัก พุดให้ได้ผล รู้จัก ชี้แจงให้เข้าใจ อดทนต่อถ้อยคำแกล้งเรื่องราวเล่าลือได้ ไม่ชักจูงใจไปในทางเสื่อม เสียม และนำไปสู่การ นิเทศโดยใช้หลักอริยสัจ ได้แก่ ขึ้นทุกข์คือ การกำหนดและจัดประเด็นปัญหา ขึ้นสมุทัย คือ การร่วมคิดวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ขึ้นนิโรธ คือ การกำหนดจุดหมายหรือสภาวะพ้นปัญหา การร่วมคิดวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหา และการจัดลำดับจุดหมายของสภาวะพ้นปัญหา ขึ้นมรรค คือ การปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตามแนวทาง ที่ถูกต้อง ในการกำกับติดตาม ผู้บริหารจะได้ข้อมูลย้อนกลับส่วนหนึ่งที่ทีมงานจะต้องนำมาพิจารณา ดำเนินการแก้ไขเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ผลผลิตที่ได้ คือ งานที่ดีเลิศที่มีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพในระดับสูง และในขั้นตอนสุดท้ายคือการรายงานสู่สาธารณชน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน (SAR) การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 และ โรงเรียนในสังกัด การจัดทำเอกสารแผ่นพับเผยแพร่ การประชุมผู้ปกครอง ฯลฯ

ส่วนปัจจัยปัญหาสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียน การสอนที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 คือ

1. การสร้างศรัทธาให้เป็นที่ยอมรับระหว่างผู้บริหารและครู

การสร้างยอมรับด้วยการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีต่างๆ เช่น การเสริมแรง การให้รางวัล คำชม การสนทนาพูดคุย ปรับความเข้าใจ การบริหารความเปลี่ยนแปลงจัดการกับความเปลี่ยนแปลง แบบค่อยเป็นค่อยไป การใช้ความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิที่มีอยู่ไปใช้ในการบริหารงาน การอาศัย

กฎระเบียบ การสร้างความเป็นกันเองแสดงความเป็นพวก การวางแผนการหาวิธีแก้ปัญหา การทำตัวอย่างปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้เห็น การรับฟังความคิดเห็นและให้โอกาสแก่บุคลากรทุกฝ่าย การบริหารความขัดแย้ง และการใช้หลักธรรม คุณธรรม

2. งบประมาณไม่เพียงพอ

จากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ โรงเรียนมีงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจากรัฐบาลไม่เพียงพอต่อการบริหารงานตลอดปีงบประมาณ โรงเรียนต้องดำเนินการแสวงหางบประมาณเพิ่มเติมจากแหล่งทุนอื่น ไปเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดงบประมาณดำเนินการ ส่วนมากจะเป็นงบประมาณด้านการลงทุนก่อสร้างอาคารสถานที่ สร้างแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียน และงบประมาณการจัดกิจกรรมต่างๆ เพราะงบประมาณที่ได้รับอุดหนุนจะนำไปเป็นค่าใช้จ่ายตอบแทนบุคลากรเป็นหลัก (ครูไม่ครบชั้น) จึงเหลือเงินไม่มากที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น แหล่งทุนที่จะมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาอยู่แล้ว หรือภาคเอกชนที่สนใจบริจาคสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกศึกษานิเทศก์ ปรากฏในแต่ละรายการ ดังนี้

1. การดำเนินงานนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีสภาพการดำเนินงาน ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ ปรากฏผลดังนี้

สภาพการดำเนินงานนิเทศการศึกษา ยึดโครงสร้างตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) กำหนด 6 กลุ่มงาน มีผอ.กลุ่มนิเทศฯ เป็นผู้กำกับดูแลบริหารกลุ่มงาน มีหัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่ม มีศึกษานิเทศก์รับผิดชอบกลุ่มงาน และดำเนินงานตามขอบข่ายหน้าที่ ศึกษานิเทศก์ทุกคนมีพื้นที่รับผิดชอบของตนเอง โรงเรียนทุกโรงจะมีศึกษานิเทศก์ดูแลเรื่องการบริหารจัดการกลุ่มนิเทศฯมีศึกษานิเทศก์ทั้งหมด 17 คน ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในการนิเทศงานที่รับผิดชอบตามภารกิจโครงสร้าง ซึ่งมี 6 กลุ่มงาน แต่ละกลุ่มงานก็จะเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีขอบเขตการนิเทศทุกโรงในสังกัด มีศึกษานิเทศก์กลุ่มงานละ 2-3 คน นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์แต่ละคนยังมีงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

1.1 งานกลุ่มเครือข่าย ซึ่งจะต้องนิเทศทั้งระบบเพื่อส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนภายในกลุ่มเครือข่ายฯ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

1.2 งานพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้กลุ่มสาระฯ 8 กลุ่ม และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่ง โดยส่วนใหญ่ก็จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตรงตามวุฒิการศึกษา (วิชาเอก) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนิเทศ

1.3 งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะเป็นงานตามนโยบายหรือโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอยู่

2. การดำเนินการนิเทศที่ผ่านมาครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการ คือ ผู้บริหาร และครูผู้สอน หรือไม่ว่างไร

ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายศึกษานิเทศก์ทุกคนจะรับผิดชอบนิเทศโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารและครูผู้สอนครอบคลุมทุกโรงเรียน จึงกล่าวได้ว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนได้รับการนิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยมีตารางการนิเทศที่ศึกษานิเทศก์ทุกคนจะกำหนดขึ้น นอกจากนั้นก็มีโครงการพิเศษจากสพฐ. กำหนดให้ศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบนิเทศโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย เช่น โครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อยระดับปฐมวัย โครงการพลิกโฉมการอ่านออกเขียนได้ใน 1 ปี ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ดังนั้นการนิเทศจึงครอบคลุมทุกโรงเรียน 100% แต่อาจมีบางครั้งที่ศึกษานิเทศก์ไม่ได้พบกับผู้บริหาร ด้วยภารกิจของผู้บริหารเอง จึงใช้การนิเทศทางไกลแทน เช่น โทรศัพท์, Facebook, line

การนิเทศที่ผ่านมามีกิจกรรมการนิเทศที่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมกลุ่มผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมาย ได้แก่ การอบรม ประชุมสัมมนา แต่ก็มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงาน ส่วนการนิเทศทางตรงเป็นรายบุคคล หรือรายโรงเรียนนั้นไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการนิเทศ ซึ่งมีค่อนข้างน้อยเนื่องจากศึกษานิเทศก์แต่ละคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบหลายงานและต้องปฏิบัติงานรองรับงานที่สั่งการจาก สพฐ. และการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบซึ่งมีหลายงานและมีเวลาจำกัดในการดำเนินงาน

3. การดำเนินการนิเทศบรรลุจุดมุ่งหมายของการนิเทศในระดับใด

การนิเทศมีเป้าหมายให้ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน แต่คุณภาพผู้เรียนที่เป็นรูปธรรมที่ระดับชาติยึดเป็นมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษานั้น สำนักงานเขตพื้นที่เชียงราย เขต 3 ยังไม่สามารถบรรลุตามมาตรฐานนั้นได้ การสังเกตชั้นเรียนของศึกษานิเทศก์ พบว่าถ้าครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ดี จะส่งผลที่ดีต่อคุณภาพผู้เรียนทุกด้าน

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีการจัดระบบประกันคุณภาพงานนิเทศ การศึกษาไว้หรือไม่อย่างไร

มีระบบประกันคุณภาพงานนิเทศการศึกษาตามภารกิจของหน่วยงานของโครงสร้าง 6 กลุ่มงานตามคำสั่งของสพ.เชียงราย เขต 3 ที่มีอยู่ ซึ่งในปีนี้ได้มีคำสั่งเปลี่ยนแปลงบางกลุ่มงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการประกันคุณภาพงานนิเทศการศึกษาของสพ.เชียงราย เขต 3 รวมถึงมีนโยบายให้ทุกกลุ่มงานมีการประกันคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้อง ส่งเสริม สนับสนุนกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน ในส่วนของการนิเทศการศึกษาซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาก็ได้มีการจัดระบบประกันคุณภาพของงาน

นิเทศการศึกษาเช่นกัน โดยใช้วงจรคุณภาพได้แก่ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศตามแผน การประเมินผลการนิเทศ สรุปรายงานผลการนิเทศ และที่สำคัญคือการนำผลการนิเทศ ไปใช้ในการปรับปรุงแผนการนิเทศให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในกระบวนการทั้งหมดเน้นที่ การมีส่วนร่วมของศึกษานิเทศก์ทุกคน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดและก้าวไกลไปสู่มาตรฐานสากล โดยเฉพาะ ในกลุ่มประเทศอาเซียน

5. ในช่วง 3 ปีการศึกษาที่ผ่านมา (ปีการศึกษา 2556 - 2558) มีการวิจัยและพัฒนาหรือการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการให้การนิเทศบ้างหรือไม่ อย่างไร

มีการนิเทศให้สถานศึกษาในสังกัดมีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนที่ได้มาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการนิเทศที่เป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสามารถเข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกและได้รับการรับรองคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 81.33 ของโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด และมีงานวิจัยและพัฒนาและประเมินผลที่เกี่ยวข้องตามภารกิจหลัก 6 กลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานหลักสูตรฯ มีงานวิจัยพัฒนาและประเมินผล ได้แก่ งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาครูวิทยาศาสตร์ด้วยการนิเทศแบบ PAOR , งานพัฒนาคู่มือการใช้แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์แบบมีอาชีพ

ผลการสอบถามความพึงพอใจของผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูวิชาการโรงเรียนเกี่ยวกับปรากฏประเด็นสำคัญ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนปรากฏผลดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก ความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แนะนำการปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แนะนำการเก็บ และบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน แนะนำการใช้ผลการประเมินในการพัฒนางานอื่นๆ ในหน้าที่ คือ แนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา

โรงเรียนขนาดกลาง ความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่งเสริมการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น แนะนำการเก็บและบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน แนะนำการวัดและประเมินผล คุณลักษณะอันพึงประสงค์ แนะนำและให้ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสถานศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ ความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แนะนำการปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แนะนำการเก็บและบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน แนะนำการใช้ผลการประเมินในการพัฒนางานอื่นๆ ในหน้าที่ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายการนิเทศของเขตพื้นที่

การศึกษาศานศึกษา หน่วยงาน องค์กรและชุมชน และส่งเสริมให้มีการนิเทศ ติดตาม การจัดสร้าง พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา



ภาคผนวก จ

ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)







ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นางณัฐกัญย์ ใจกันทา

วัน เดือน ปี เกิด 25 กันยายน 2505

ที่อยู่ปัจจุบัน

เลขที่ 81/39 ตำบลดงมะดะ อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย 57250

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2532

ศึกษาศาสตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี

พ.ศ. 2544

ศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2527

ครู ค.ศ. 1

โรงเรียนวัดบ้านดอนหัน

อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา

พ.ศ. 2533

อาจารย์ 1 ระดับ 3

โรงเรียนบ้านแม่ตะละ

อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

พ.ศ. 2540

อาจารย์ใหญ่

โรงเรียนบ้านสันคู อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

พ.ศ. 2542

อาจารย์ใหญ่

โรงเรียนบ้านสัน อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

พ.ศ. 2543

ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเชียงแสน

อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย

พ.ศ. 2546

ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเชียงแสน

ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจราชการ เขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย

เขต 3 อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย

พ.ศ. 2549

รองผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3

อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

พ.ศ. 2560 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย

