

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศภายใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2
 - 2.1.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
 - 2.1.2 การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
 - 2.1.3 การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทราเขต 2
- 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 ขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
 - 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.4.2 ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2.4.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2.5 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนิเทศภายใน
 - 2.5.1 ความหมายของการนิเทศภายใน
 - 2.5.2 ความสำคัญของการนิเทศภายใน
 - 2.5.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนิเทศภายใน
 - 2.5.4 รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.7 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2

2.1.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 31 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายและแผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งติดตามและตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา และราชการอื่นตามกฎหมายกำหนด มาตรา 37 กำหนดให้มีการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติ ดังกล่าว ระบุไว้ชัดเจนว่า ต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ มีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุหลักการและตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา เมื่อมีการประกาศจัดตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นทางการ มีภารกิจในการดำเนินการตามปฏิทินกิจกรรมหลัก เพื่อปรับเปลี่ยนสู่การเตรียมความพร้อมในการบริหารและจัดการการศึกษาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับจังหวัดฉะเชิงเทราแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 2 เขต เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการมอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ในระดับการศึกษาปฐมวัย ระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตลอดชีวิต จัดการศึกษาให้ครอบคลุมในทุกพื้นที่ ให้มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต รองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ต่อมาได้มีการประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ดังความในมาตรา 3 ให้ยกเลิกความในมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และให้ใช้ความในมาตรา 37 แทน กล่าวคือ การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มี อำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เนื่องจากมีการมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของทั้งสองระดับรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดความไม่คล่องตัวและเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษาสมควรแยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพอันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ขึ้น (ราชกิจจานุเบกษา, 2553, หน้า 32) จึงมีนโยบายให้สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาจะเชิงเทราเขต 2 เปลี่ยนแปลงเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอพนมสารคาม อำเภอบางคล้า อำเภอสนามชัยเขต อำเภอราชสาส์น อำเภอแปลงยาว อำเภอดงเจริญ และอำเภอคลองเขื่อน

2.1.2 การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ดำเนินการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบ จำนวนทั้งหมด 168 แห่ง ประกอบด้วยสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 158 แห่ง และเป็นสถานศึกษาเอกชน จำนวน 10 แห่ง มีนักเรียนระดับก่อนประถม จำนวน 7,835 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 21,960 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 5,966 คน รวมจำนวนทั้งหมด 35,761 คน และมีข้าราชการครูทั้งหมด 1,575 คน (ไม่รวมเอกชน) โดยแยกเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 153 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน 22 คน รวมทั้งหมด 175 คน ข้าราชการครู ทั้งหมด 1,400 คน ภารกิจดำเนินงานของพื้นที่ ในการบริหารจัดการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 แบ่งเขตคุณภาพการศึกษาออกเป็น 17 เขต โดยอาศัยหลักการแบ่งเขตคุณภาพตามสภาพภูมิศาสตร์ ระยะทาง จำนวนสถานศึกษา และค่านิ่งถึงขนาด และสังกัดเดิมของสถานศึกษาให้มีหลากหลายคละกันในแต่ละเขตคุณภาพ เพื่อมุ่งหวังให้สถานศึกษาอันจะทำให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาในเขตคุณภาพประสานงานกันในเรื่อง คือ ประสานราชการ ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และประสานกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันจะทำให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีคุณภาพ และมาตรฐานใกล้เคียง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 อำเภอ ได้แก่ พนมสารคาม สนามชัยเขต พาดะเจียบ แปลงยาว บางคล้า ราชสาส์น คลองเขื่อนดำเนินการจัดการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกระดับให้ทั่วถึงและมีคุณภาพมาตรฐานสร้างสังคมเป็นแกนหลักในการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม แก่ประชาชนบนพื้นฐาน วัฒนธรรมไทย ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด การมีส่วนร่วมเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม โดยมีคุณธรรม ความรู้ อาศัยผู้เกี่ยวข้องทุก ภาคส่วนในการร่วมกันสนับสนุนการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาโดยได้มีนโยบายในด้านการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงได้เร่งรัดพัฒนาการศึกษาและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2, 2554, หน้า 16-19)

1) มีการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มี 3 คณะ คือ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 และคณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานเพื่อบริหารจัดการศึกษา มีดังนี้

(1) การแบ่งเขตพื้นที่ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 2 แบ่งเขตคุณภาพการศึกษา 17 เขต โดยอาศัยหลักการแบ่งเขตคุณภาพตามสภาพภูมิศาสตร์ ระยะทาง จำนวนโรงเรียน และค่านิ่งถึงขนาดและสังกัดเดิมของโรงเรียนให้มีหลากหลายคละกันในแต่ละเขตคุณภาพ เพื่อมุ่งหวังให้โรงเรียนในเขตคุณภาพประสานงานกันในเรื่อง คือ ประสานราชการ

ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และประสานกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันจะทำให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีคุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 และศึกษานิเทศก์ รับผิดชอบเขตคุณภาพละ 2 คน

(2) การจัดตั้งชมรมทางวิชาการ จำนวน 12 ชมรม เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและความถนัด ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีความเข้มแข็งและมั่นใจและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

(3) โรงเรียนปฐมวัยต้นแบบ จำนวน 7 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดท่าเกวียน (สัຍุທိတ) โรงเรียนวัดปากน้ำ โรงเรียนวัดหัวสำโรง โรงเรียนเกาะแก้วเวฬุวัน โรงเรียนบ้านหนองยาง โรงเรียนบ้านหนองคอก และโรงเรียนก้อนแก้วราษฎร์บำรุง

(4) โรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 1 จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดเสม็ดเหนือ และโรงเรียนโสภณประชาเทวารุทธารักษ์ รุ่นที่ 2 จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านเขาหินซ้อน โรงเรียนทุ่งสะเดาประชาสรรค์ โรงเรียนวัดเกาะแก้วเวฬุวัน โรงเรียนวัดชำป่างาม และโรงเรียนบ้านห้วยตะปอก รุ่นที่ 3 จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านอ่างเตย โรงเรียนวัดหัวสำโรง โรงเรียนบ้านคลองอุดม และโรงเรียนสามป่าอุบลัมภ์

(5) โรงเรียนดีประจำตำบล รุ่นที่ 1 ปี 2553 จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดท่าเกวียน (สัຍุທိတ) รุ่นที่ 2 ปี 2554 จำนวน 7 โรงเรียน คือ โรงเรียนหนองปรือกันยาง โรงเรียนวัดสามร่วม โรงเรียนวัดสาวชะโงก โรงเรียนวัดหนองไม้แก่น โรงเรียนบ้านแหลมตะคร้อ โรงเรียนวัดจระเข้ตาย และโรงเรียนบ้านท่าซุง ปี 2555 จำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนก้อนแก้วราษฎร์บำรุงโรงเรียนบ้านหนองขาหย่าง โรงเรียนวัดหัวสวน โรงเรียนไทรทองอุบลัมภ์ โรงเรียนวัดลำหาชัย และโรงเรียนบ้านหนองใหญ่ ปี 2556 จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดบางโรง โรงเรียนวัดศรีสุตาภิราม โรงเรียนบ้านหนองสทิต และโรงเรียนวัดหัวกระสังข์ ปี 2557 จำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนท่าระหัดราษฎร์ศุภชัย โรงเรียนวัดสามแยก โรงเรียนวัดปากน้ำ โรงเรียนวัดหนองเค็ด โรงเรียนวัดนาเหล่าบก และโรงเรียนวัดหนองบัว

(6) ส่งเสริมโรงเรียนขนาดเล็กสู่ศูนย์การเรียนรู้คุณภาพ ปี 2554 มีจำนวน 10 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดบึงคา โรงเรียนบ้านอ่างตะแมก โรงเรียนวัดบึงกระจับ โรงเรียนวัดบางตลาด โรงเรียนบ้านหนองสถิต โรงเรียนวัดบ้านต๋อง โรงเรียนบ้านอ่างทอง โรงเรียนวัดจระเข้ตาย โรงเรียนวัดคูมอญ และโรงเรียนท่าระหัดราษฎร์ศุภชัย

(7) โรงเรียนขนาดเล็กสอนคณะชั้น ปี 2554 จำนวน 13 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านอ่างเสือดำ โรงเรียนวัดวังกะจะ โรงเรียนบ้านท่าม่วง โรงเรียนวัดเกาะแก้วสุวรรณาราม โรงเรียนบ้านเขาสะทอน โรงเรียนวัดบางกระदान โรงเรียนวัดลาดบัวขาว โรงเรียนบ้านโป่งตาสา โรงเรียนบ้านอ่างทอง โรงเรียนบางพะเนียง โรงเรียนวัดทาลอดเหนือ โรงเรียนบ้านหนองโสน และโรงเรียนบ้านนาโพธิ์

(8) โรงเรียนต้นแบบคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์ ของ สสวท. จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดใหม่บางดง โรงเรียนวัดเสม็ดเหนือ โรงเรียนวัดท่าเกวียน (สัຍุທိတ) โรงเรียนโสภณประชาเทวารุทธารักษ์

(9) โรงเรียนแม่ข่ายคุณธรรม จำนวน 20 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดสามแยก โรงเรียนวัดสะแกงาม โรงเรียนโสภณประชาเทวารุทธารักษ์ โรงเรียนวัดเสม็ดเหนือ โรงเรียนวัดบางกระเจ็ด โรงเรียนวัดต้นตาล โรงเรียนวัดดอนทอง โรงเรียนวัดหนองแห่น โรงเรียนวัดหัวกระสังข์ โรงเรียนวัดพงษาราม โรงเรียนวัดดอนท่านา โรงเรียนบ้านห้วยหิน โรงเรียนวัดหนองเค็ด โรงเรียนบ้านหนองยาง โรงเรียนตลาดบางบ่อ

โรงเรียนบ้านหนองคอก โรงเรียนวัดแสนภูมราวาส โรงเรียนวัดหัวสำโรง โรงเรียนวัดก้อนแก้ว และโรงเรียน
ห้วยตะปอก

(10) โรงเรียนจัดการเรียนร่วม ปี 2554 จำนวน 17 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านหนองยาง
โรงเรียนบ้านหนองปรือกันยาง โรงเรียนบ้านเทพประทาน โรงเรียนวัดชำป่างาม โรงเรียนราษฎร์นุกูล โรงเรียน
วัดหินดาช โรงเรียนวัดบางกระเจ็ด โรงเรียนบ้านหนองหว่า โรงเรียนวัดดอนทอง โรงเรียนวัดโกรกแก้ววง
พระจันทร์ โรงเรียนบ้านโป่งเจริญ โรงเรียนบ้านคลองอุดม โรงเรียนสวนป่าอุปลัมภ์ โรงเรียนบ้านเขาหินซ้อน
โรงเรียนบ้านร่มโพธิ์ทอง โรงเรียนทุ่งส่อหงษา โรงเรียนแสนภูมราวาส

(11) ศูนย์วิทยบูรณาการ จำนวน 2 ศูนย์ คือ โรงเรียนบ้านหนองประโยชน์และโรงเรียน
บ้านหนองยาง

(12) โรงเรียนแกนนำประชาธิปไตย จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดเสม็ดเหนือ

(13) ศูนย์ดนตรีเขตพื้นที่ จำนวน 1 ศูนย์ คือ โรงเรียนวัดท่าเกวียน “สียอพิศ”

(14) โรงเรียนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ปี 2553 จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านท่าซุง
โรงเรียนวัดโกรกแก้ววงพระจันทร์ และโรงเรียนวัดบางโรง

(15) ศูนย์ office station จำนวน 1 ศูนย์ คือ โรงเรียนบ้านยางแดง

(16) โรงเรียนพระราชทาน ปีการศึกษา 2552 ระดับประถมศึกษา คือโรงเรียนวัดบางตลาด
(ยอดสวัสดิ์ประชาสรรค์)

ในการบริหารจัดการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2
แบ่งเขตคุณภาพการศึกษาออกเป็น 17 เขต โดยอาศัยหลักการแบ่งเขตคุณภาพตามสภาพภูมิศาสตร์ ระยะทาง
จำนวนสถานศึกษา และคำนึงถึงขนาดและสังกัดเดิมของสถานศึกษาให้มีหลากหลายคละกันในแต่ละเขต
คุณภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สถานศึกษาในเขตคุณภาพประสานงานกัน 3 เรื่อง คือ ประสานราชการ
ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันและประสานกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 มีคุณภาพ และมาตรฐานใกล้เคียง (สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 2554 หน้า 4-6)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 มีหน้าที่รับผิดชอบครอบคลุม 7
อำเภอ ได้แก่ พนมสารคาม สนาบชัยเขต ท่าตะเคียบ แผลงยาว บางคล้า ราชสาส์น คลองเขื่อนดำเนินการจัด
การศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกระดับให้ทั่วถึงและมีคุณภาพมาตรฐานสร้างสังคมเป็นแกนหลักในการ
สร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม แก่ประชาชนบนพื้นฐาน วัฒนธรรมไทย ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการ
บริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด การมีส่วนร่วมเสมอภาค โปร่งใส
เป็นธรรม โดยมีคุณธรรมนำความรู้ อาศัยผู้เกี่ยวข้องทุก ภาคส่วนในการร่วมกันสนับสนุนการจัดการศึกษา
ให้เป็นไปตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา (แผนปฏิบัติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
ฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีงบประมาณ 2554, หน้า 9-12) ผลดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 จังหวัดฉะเชิงเทรา ในช่วงปีที่ผ่านมา ปรากฏดังนี้ (สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีงบประมาณ 2554, หน้า 1-18)

1) คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู ประสบปัญหาด้านการครองชีพเนื่องจากสภาพ
เศรษฐกิจในปัจจุบัน และอยู่ในช่วงภาวะเงินเฟ้อสินค้าน้ำมันมีราคาแพงมาก เครื่องอุปโภคบริโภคต่างก็ยับ
ราคาสูงขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจ และราคาน้ำมัน ค่าเงินบาทของไทยก็ผันผวนไม่นิ่ง ทำให้เงินเดือนของ

ข้าราชการครูที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ครูส่วนใหญ่เกิดภาวะหนี้สินทั้งในระบบ และนอกระบบ มีการกู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ครูฉะเชิงเทรา จำกัด มากขึ้น มีการแก้สัญญาหนี้เพื่อรับเงินกู้เพิ่มเติม ทำให้ครูเกิดความเครียด และความไม่สบายใจซึ่งมีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน ครูบางคนต้องประกอบอาชีพอิสระเพิ่มขึ้นทำให้มีการเบียดบังเวลาของราชการ และไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เสียสละในด้านต่างๆ เหมือนเช่นอดีต

2) อุปกรณ์การศึกษา สื่อและเทคโนโลยี พบว่า ยังไม่สามารถจัดสรรงบประมาณหรือให้การสนับสนุนแก่โรงเรียนในสังกัดได้เท่าที่ควร โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดแคลนและเกิดความเหลื่อมล้ำกันมาก

3) การใช้อาคารสถานที่พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีอาคารเรียน เก่า ชำรุด ทุตรโทรมเนื่องจากมีอายุการใช้งานนาน โรงเรียนบางแห่งขาดแคลนห้องเรียน โดยเฉพาะที่ใช้เป็นห้องพิเศษในการจัดกิจกรรมด้านการเรียนการสอนต่างๆ และในบางแห่งยังมีอาคารเรียนที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการเมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียน

4) การนิเทศภายใน กำกับ ติดตามผลด้านการศึกษาพบว่ามี การขาดแคลนด้านจำนวนศึกษานิเทศก์ และไม่สามารถออกนิเทศตามสถานศึกษาได้อย่างจริงจัง

5) ขวัญและกำลังใจของข้าราชการครู พบว่า ยังมีครูจำนวนมากเกิดความสับสน และท้อถอยเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานต้นสังกัด เนื่องจากเห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ การโยกย้ายประจำปี การจัดสรรครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง โอกาสในการส่งเสริมความรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการต่างๆ มีความเหลื่อมล้ำเป็นต้นรวมทั้งการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจของผู้บริหารระดับต่างๆ ต่อการร่วมงานยังมีน้อย

2.1.3 การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษา โดยสนับสนุนส่งเสริมบทบาทสถานศึกษาในการเป็นนิติบุคคล สามารถปฏิบัติภารกิจในการบริหารจัดการงานวิชาการ บุคลากร งานประมัตถ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยบริหารจัดการครอบคลุมในท้องที่ 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอพนมสารคาม สนามชัยเขต ท่าตะเกียบ แพลงยาว บางคล้า ราชสาส์น และอำเภอคลองเขื่อน (แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีงบประมาณ, 2554, หน้า 5-8) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

- 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
- 10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
- 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุไว้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

กล่าวโดยสรุป สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ยังคงต้องปรับปรุงพัฒนาในหลายๆ ด้านอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยคำนึงถึงความสำคัญ ต่อการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษากำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ศึกษาวิเคราะห้ ิจจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่า เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและคุณภาพของสถานศึกษา อีกทั้งการเป็นสามช่วยลดปัญหาต่างๆ ในระบบการจัดการศึกษาอีกทางหนึ่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ปีงบประมาณ, 2554, หน้า 1-18)

2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคงโดยฝึกอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหานั้นปการที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอนผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และลึกซึ้งตลอดจนมีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของชุมชน ของสังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคน นอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็นในยุคสมัยของสังคมวัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ ผู้บริหารที่มีจิตใจที่พร้อมจะเป็น “ผู้ให้” ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ ประการสำคัญ

ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็น ตัวอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะทำให้ การแสดงบทบาทต่างๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บทบาทในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ก็จะทำให้เป็น ผู้บริหารมืออาชีพเพราะตัดสินใจไม่พลาด ส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่มีศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรองตลอดจน เป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยัง เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อคับข้องใจผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาท ต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว และบทบาทอื่นๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 32-35)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีบทบาทใน การบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 19-21)

1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูป การเรียนของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และ สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้าง พลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการ เรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่นหนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจน การให้บริการและ จัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และฐานการเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และ จัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะ เรียนรู้และ รู้จักแสวงหาความรู้

4) การประสานความสัมพันธ์ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอก โรงเรียน เพื่อสร้าง เครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากร บุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มา ช่วยพัฒนา โรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและ กิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การศึกษา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริม ให้เข้ารับ การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อ สถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการ จัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

6) การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่น ในการ ทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความ พยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7) การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา แห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนด นโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ใน โรงเรียนของครู และทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชน ทราบโดยวิธีการ ที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10) การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและ ต่างประเทศให้ สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

อุษณีย์ โพธิ์สุข (2543, หน้า 42) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ

- 1) วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด
- 2) วางแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
- 3) สร้างกลไกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร อาทิ วิธีการจัดการเรียน การสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชน
- 4) วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา ที่กษะพื้นฐานสำคัญที่นักเรียนต้องเรียนรู้ให้ได้ มาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา
- 5) วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของ นักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในมาตรา 39 สถานศึกษาและสัองราชการตามมาตรา 34 (2) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วน ราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 หน้า 13-14)

(1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษาหรือส่วนราชการ

(2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการ

(3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติ กรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการ ได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

(4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตรของสถานศึกษาให้เป็นไป ตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขานุการสภาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมายสถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) จะให้มีรองผู้อำนวยการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการรองจากผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนราชการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) ใดที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานบางประการตามที่กำหนดในกฎหมายหรือที่ได้รับมอบหมายได้ อาจขอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการนั้นสังกัดเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานเฉพาะอย่างให้แทนเป็นการชั่วคราวได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และลักษณะของงานที่จะให้ปฏิบัติแทนได้ที่กำหนดในกฎกระทรวง

ทั้งนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ยังได้กำหนด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่การบริหารงาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การเงินและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ค, หน้า 33-73)

1) บทบาทหน้าที่ด้านวิชาการ

- (1) มีความรู้และเป็นผู้มุ่งทางวิชาการ
- (2) มีความรู้มีทักษะและประสบการณ์ด้านการบริหาร
- (3) เป็นผู้ใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหา
- (4) เป็นผู้ริเริ่มในการสร้างวิสัยทัศน์
- (5) เป็นผู้ริเริ่มดำเนินการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (6) เป็นผู้ริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา
- (7) เป็นผู้ริเริ่มนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- (8) บริหารงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษา

2) บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานงบประมาณ

- (1) เป็นผู้ทำความเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
- (2) เป็นผู้นำระบบงบประมาณมาใช้ในการบริหาร
- (3) เข้าใจระเบียบการเงินการคลังและการพัสดุ
- (4) สร้างความซื่อสัตย์สุจริตในการใช้งบประมาณ
- (5) มีความละเอียดรอบคอบ
- (6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- (7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- (8) รายงานการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ

3) บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล

- (1) มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- (2) เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
- (3) มีมนุษยสัมพันธ์
- (4) มีอารมณ์ขัน

- (5) เป็นนักประชาธิปไตย
 - (6) เป็นนักประนีประนอม
 - (7) มีความอดทนอดกลั้น
 - (8) เป็นนักพูดที่ดี
 - (9) มีความสามารถในการจูงใจคน
 - (10) มุ่งพัฒนาองค์กร
- 4) บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงานทั่วไป
- (1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
 - (2) เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ
 - (3) มีความรู้การบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
 - (4) เป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสาร
 - (5) รู้จักมอบอำนาจและรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
 - (6) เป็นผู้ควบคุมกำกับติดตามและมีผลงานที่ดี
- 5) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้
- (1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - (3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก
 - (4) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์อันดี
 - (5) การส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร
 - (6) การสร้างแรงจูงใจ
 - (7) การประเมินผลการจัดการศึกษา
 - (8) การสนับสนุนการวิจัยพัฒนา
 - (9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
 - (10) การส่งเสริมเทคโนโลยี

6) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นการให้คำมั่นและรับรองว่าจะดำเนินการจัดการศึกษาอย่างเต็มความสามารถ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครองและสาธารณชนในด้านคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงมีหน้าที่จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยจัดทำรายงานประจำปี เสนอให้ต้นสังกัดและเปิดเผยต่อสาธารณชนทราบ และมีการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

7) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะกรรมการกลุ่มเครือข่าย

ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะมีหน้าที่บริหารโรงเรียนแล้ว ยังมีหน้าที่ในฐานะกรรมการเครือข่ายด้วย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในทางวิชาการและอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- (1) ต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับโครงสร้าง ลักษณะงาน วิธีดำเนินการ หน้าที่ของ คณะกรรมการ ประธานคณะกรรมการ รองประธานแลเลขานุการกลุ่มเครือข่าย ให้เข้าใจในหน้าที่นั้นๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทต่างๆ ให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

(2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงกับบทบาทนั้นๆ ตามที่มติคณะกรรมการกำหนด ไม่ใช่ยึดติดอยู่กับบทบาทหน้าที่เดิม จะต้องร่วมเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ลงมติด้วยมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มด้วยความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ใต้อำนาจใดๆ และเมื่อมีมติแล้วนำมติของกลุ่มไปปฏิบัติให้เกิดมรรคผลตามเจตนารมณ์ของกลุ่ม

(3) สนับสนุนให้ความร่วมมือ โดยการปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่มด้วยความเต็มใจ

(4) ต้องทำมติของกลุ่มในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารในโรงเรียนตนเองด้วย

8) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะประธานกลุ่มเครือข่าย

โรงเรียน

(1) ต้องทำหน้าที่เป็นประธานกลุ่มเครือข่ายโดยแยกออกจากกรรมการกลุ่มและผู้บริหาร

(2) ต้องศึกษาหาความรู้ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของประธานกลุ่มเครือข่ายให้ชัดเจน

(3) ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และโน้มแน้ว ชักชวน ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ

(4) มีความรู้และทักษะในการประชุม

(5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

(6) มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

(7) มีความรู้ความสามารถและทักษะในการมอบหมายงาน

(8) มีความรู้ความสามารถและทักษะในการประสานงาน

(9) บทบาทของความเป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมจริยธรรม

การแสดงบทบาทด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นบทบาทที่สำคัญมากของผู้บริหารที่แตกต่างและจำเพาะเจาะจงไปจากผู้บริหารอื่นๆ การเป็นผู้บริหารที่ดีควรบทบาทการเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ดังนี้

(1) การมีระเบียบวินัย คุณธรรมจริยธรรม ด้านระเบียบวินัย เป็นตัวชี้วัดเบื้องต้นว่าผู้บริหารจะสามารถบริหารงานใดๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้ มีดังนี้

ก. การควบคุมตนเอง ได้แก่

ก) การตรงต่อเวลา

ข) การวางแผนใช้จ่ายที่ดี

ค) การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

ง) การมีความซื่อตรงต่อตนเอง

ข. การปฏิบัติตนตามกติกาสังคม

ก) ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ข) การปฏิบัติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณี

(2) การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อผู้อื่น ผู้บริหารเป็นอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาจะคล้อยตามเสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

ก. เป็นแบบอย่างที่ดีทางกาย

และผู้อื่น

- ก) การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ
 - ข) การปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์
 - ค) การมีมารยาทที่ดีงามเป็นที่ยอมรับของสังคม
 - ง) การเป็นมิตรกับทุกคน
- ข. การเป็นแบบอย่างที่ดีทางวาจา
- ก) การใช้คำพูดสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง

- ข) การใช้คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวานไม่หยาบคาย
 - ค) การพูดด้วยความจริงใจไม่ปิดเป็นน
- ค. เป็นแบบอย่างที่ดีทางจิตใจ

- ก) การมีความกตัญญูกตเวที
- ข) การมีความซื่อสัตย์สุจริต
- ค) การมีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่น
- ง) การมีความเป็นกัลยาณมิตร
- จ) การมีหิริโอตัมปะ 11
- ฉ) การมีความยุติธรรม
- ช) การมีความอดทน
- ซ) การมีอุดมการณ์เพื่อการศึกษา
- ฌ) การควบคุมอารมณ์ได้ดี

(3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม บทบาทของผู้บริหารด้านการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม เป็นตัวชี้วัดความเป็นนักปราชญ์ ที่สามารถหลีกเลี่ยงจากความฟุ้งเฟ้อ ฟูมเฟือย หรือความไม่เป็นประโยชน์ทั้งหลาย เมื่อผู้บริหารสามารถดำรงชีวิตได้เหมาะสม มีสาระแก่นสารของชีวิตที่แท้จริงแล้ว การหวังลาภยศที่มากเกินไป ความโลภ ความโกรธ ความหลง ก็ลดน้อยลง ซึ่งควรมี ดังนี้

- ก. การปฏิบัติตนตามปรัชญาและแผนการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องดีงาม
- ข. หลีกเลียงจากอบายมุขทั้งปวง
- ค. การดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับสถานะของตนเอง
- ง. รู้จักรักษาสิทธิประโยชน์ของตนและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น
- จ. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น
- ฉ. ปฏิบัติตนตามหลักธรรมทางศาสนา

(4) ความรักและศรัทธาในอาชีพ บทบาทคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารด้านรักและศรัทธาในอาชีพ เป็นตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดสังคมเกิดการยอมรับ นับถือ และศรัทธาในตัวผู้บริหาร และยอมรับนับถือต่อวงการศึกษาดังนั้นผู้บริหารจึงควรแสดงบทบาท ดังนี้

- ก. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของความเป็นครูและเป็นผู้บริหาร
- ข. ยกย่องชื่นชมในการประกอบอาชีพครูและผู้บริหาร
- ค. ปกป้องเกียรติภูมิของครูและผู้บริหาร
- ง. ส่งเสริมสนับสนุนหรือเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานาวิชาชีพ

จ. เสี่ยงสละและอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวงการศึกษาศึกษา

ฉ. พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

(5) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ ในแต่ละอาชีพที่ถือว่าเป็นอาชีพชั้นสูง มักจะมีจรรยาบรรณและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งจรรยาบรรณเป็นทบทบัญญัติที่กำหนดความรับผิดชอบเอาไว้เพื่อเป็นทิศทางของผู้ประกอบวิชาชีพนั้นๆ ต้องปฏิบัติตามนอกจากจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณนั้นแล้ว ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

ก. ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ข. แนะนำแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ค. มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

ง. ยอมรับผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไข

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีหลายบทบาทที่จะต้องปฏิบัติ ดังเช่น บริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพ เปิดโอกาสทางการศึกษาให้ทุกคนได้ใช้บริการทางการศึกษา ปรับปรุงสถานศึกษาให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี บริหารงานบุคคล บริการชุมชนทางวิชาการ อาคารสถานที่ บริหารงานด้านอาคารสถานที่ การบริหารกิจการนักเรียน รวมทั้งบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และบทบาทที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องบูรณาการบทบาทเหล่านั้นให้กลมกลืน ให้ไปด้วยกันได้ไม่ใช่ปฏิบัติตามบทบาทใหม่แล้วเลิกบทบาทเก่า การบูรณาการ การคัดเลือกให้ได้บทบาทที่สำเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ

2.3 ขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 39 ให้กระทรวง ศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-73) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษาไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารวิชาการ

แนวคิดของการบริหารวิชาการ คือ งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนาธรรมที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินการโดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

(1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

(2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(3) การวัด ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

(4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- (5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- (6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- (7) การนิเทศการศึกษา
- (8) การแนะแนวการศึกษา
- (9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- (10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- (11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- (12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กรหน่วยงานและ

สถานอื่นที่จัดการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ

แนวคิดของการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

ขอบข่าย/ภารกิจ

- (1) การจัดทำแผนและเสนองบประมาณ
 - ก. การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - ข. การทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - ค. การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
 - ก. การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - ข. การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ
 - ค. การโอนเงินงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินการ
 - ก. การตรวจสอบการใช้เงินและผลการดำเนินการ
 - ข. การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - ก. การจัดการทรัพยากร
 - ข. การระดมทรัพยากร
 - ค. การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - ง. กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - จ. กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน
 - ก. การเบิกเงินจากคลัง
 - ข. การรับเงิน
 - ค. การเก็บรักษาเงิน

- ง. การจ่ายเงิน
- จ. การนำส่งเงิน
- ฉ. การกั้นเงินไว้เบิกหล่อมปี

(6) การบริหารบัญชี

- ก. การจัดทำบัญชีการเงิน
- ข. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- ค. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

(7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- ก. การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ข. การจัดหาพัสดุ
- ค. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
- ง. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

3) การบริหารงานบุคคล

แนวคิดของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรุภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายภารกิจ

(1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง

- ก. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง
- ข. การกำหนดตำแหน่ง
- ค. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

(2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- ก. การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการกรณีได้รับมอบอำนาจ
- ข. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- ค. การแต่งตั้ง ย้าย โอนครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ง. การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
- จ. การรักษาราชการแทนและการรักษาราชการในตำแหน่ง

(3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพ

- ก. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ข. การเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ค. การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว
- ง. การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน
- จ. เงินวิทยฐานะและเงินตอบแทนอื่น
- ฉ. งานทะเบียนประวัติ

- จ. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- ฉ. การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- ช. การขอหนังสือรับรอง

(4) วินัยและการรักษาวินัย

- ก. กรณีวินัยไม่ร้ายแรง
- ข. กรณีวินัยร้ายแรง
- ค. การอุทธรณ์
- ง. การร้องทุกข์
- จ. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

(5) การออกจากราชการ

- ก. การลาออกจากราชการ
- ข. การออกจากราชการกรณีไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม

ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

- ค. การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
- ง. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- จ. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนาน หรือเหตุทดแทน
- ฉ. กรณีมลาทินั้งหมอง
- ช. กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล

4) การบริหารงานทั่วไป

แนวคิดของการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการ ประสานส่งเสริมสนับสนุน การอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนา สถานศึกษา ให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่าย/ภารกิจ

- (1) การดำเนินงานธุรการ
- (2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (5) การจัดระบบบริหาร
- (6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- (8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

- (10) การรับนักเรียน
- (11) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- (12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (13) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- (14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- (15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล องค์กรหน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- (16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- (17) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
- (18) งานบริการสาธารณะ
- (19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป ดำเนินงานในการบริหารสถานศึกษาเพื่อจัดการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และเป็นคนที่มีคุณภาพตามแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทั้งความดี ความเก่ง และมีความสุข

2.4 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาเป็นเทคนิค เพื่อจะได้นำพาสถานศึกษาของตนเองไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีความหมายภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 4-7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ศิลปะในการเป็นหัวหน้าคนที่พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพสูง เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ภาวะผู้นำจะไม่แบบหรือชนิดตายตัวอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า 278) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ปัจจุบันตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ในการพัฒนา โรงเรียนให้มีคุณภาพต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 1) ให้ความหมายของภาวะ ผู้นำทางวิชาการ ว่าหมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำบุคลากรในสถานศึกษา ให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันผู้นำแห่งนอร์ทดาโกต้า (North Dakota LEAD – Center, 2001, p. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความหมายได้มากกว่าการนิเทศภายในกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนาการทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียนในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ฮิวส์ (Hughes, 1999, p. 9) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าหมายถึงกระบวนการของการใช้อิทธิพลในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ริชาร์ด (Richard, 1992, p. 325) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ว่าหมายถึง ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่นโดยในขณะเดียวกันก็จะได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจริงรักภักดีและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพล กระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรม เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

2.4.2 ความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ในสภาวะการณ์ที่โกลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า 278) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนว่า ภาพลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปลี่ยนไป ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ที่เข้มแข็ง เพื่อปฏิบัติการบริหาร โรงเรียนไปสู่ความมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนก็จะมีมากขึ้นด้วย

ส่วนงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ก, หน้า 1) ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการและมองเห็นความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการโดย กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติงาน ตามภารกิจจนบรรลุ ผลเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนและสังคม เนื่องจากภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขโดยมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา

จากการศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อ คุณภาพการสอนของครูและนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพในโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกให้ครูได้รับรู้อย่างชัดเจน นำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

2.4.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานวิชาการให้สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงจะทำให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

คลิกแมน (Glickman, 2007, pp. 47-52) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีรากฐานมาจากกรณีศึกษาในอันเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประกอบด้วย 3 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะที่จำเป็นซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านฐานความรู้ (knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

(1) โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (effective school literature) เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุน โดยการวิจัย ซึ่งงานวิจัยเป็นงานชิ้นสำคัญๆ ทุกงานต่างบ่งชี้ถึงลักษณะพิเศษของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า คณะครูต่างมีความเห็นพ้องในจุดประสงค์เดียวกัน และมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จ การที่ลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูในโรงเรียนรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ยิ่งใหญ่ และทำงานเพื่อการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน นอกจากนี้โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย การมีพันธกิจที่ชัดเจน และเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับครู และนักเรียนไว้สูง มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน และเน้นให้ความสำคัญกับการบรรลุทักษะเบื้องต้นของผู้เรียน

(2) การสอนที่มีประสิทธิภาพ (research on effective teaching) การสอนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัย เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับ การสอนที่มีประสิทธิผลจะบอกให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงวิธีการที่ทำให้การสอนบรรลุผลตาม จุดมุ่งหมาย ถึงแม้ว่างานวิจัยดังกล่าวจะไม่ได้บอกถึงวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากขึ้นอยู่กับเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละแห่งที่จะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนของตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ที่สูง ผู้นำทางวิชาการต้องมีตัวอย่างงานวิจัยทางการสอนที่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล จึงเป็นหนทางที่เหมาะสมชัดเจนเป็นรูปแบบโดยตรงของการสอน และเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลสำหรับนำมาใช้ทางชั้นเรียน ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

(3) ปรัชญา และความเชื่อในการจัดการศึกษา (education philosophy and belief) หมายถึง ปรัชญา และความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เกิดจากการนำองค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และการสอนที่มีประสิทธิผล บรรลุลงในปรัชญา และความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ปรัชญาสารัตถนิยม (essentialism) ปรัชญาประสบการณ์นิยม (experimentalism) และปรัชญาอัตถิภาวนิยมหรืออัตถิภาวนิยม (existentialism) ปรัชญา และความเชื่อในการจัดการศึกษาจะมีความสัมพันธ์วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการนิเทศภายในของครู คือ จะควบคุมความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการนิเทศภายใน

(4) พัฒนาการทางการบริหาร (administrative development) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับ พัฒนาการทางการบริหารโรงเรียนในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร นโยบายการปฏิบัติที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของ

โรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการ และทักษะทางวิชาการ การพัฒนา และการดำเนินงานตามแผนความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิจัยส่วนใหญ่ที่ยอมรับว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้มีบทบาทในการริเริ่มกิจกรรมต่างๆ และเป็นผู้ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งระดับของบทบาทเหล่านี้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียน บทบาททางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารการบริหารงาน นโยบายการปฏิบัติที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียน การจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการ และทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน

(5) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (change theory) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง เนื่องจากในขณะที่บุคคลทั่วไปไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงแต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนความเชื่อ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน คือ ความพอใจ ความยุ่งเหยิง ความสับสน และการริเริ่มใหม่ ความพอใจ คือ ความรู้สึกจะมีการเปลี่ยนแปลง ความยุ่งเหยิง คือความรู้สึกขณะที่เริ่มมีคำถามเข้ามา ความสับสน คือ ความรู้สึกเมื่อมีคำตอบเข้ามา การริเริ่มใหม่ คือ ความรู้สึกเมื่อได้รับคำตอบเรียบร้อยแล้ว ถึงแม้ว่าขั้นตอนทั้งสี่ของสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมได้โดยผู้บริหารโรงเรียน แต่สำหรับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยวิธีการ และขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมต่อสภาพของการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความสัมพันธ์ (building a relationship) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงกับลูกค้ำ หรือผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ปัญหา การเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลที่ตรงประเด็น (gaining acceptance) การรักษามาตรฐาน และการริเริ่มใหม่

2) ด้านภาระหน้าที่ (tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ข้างต้น ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้คือ

(1) การนิเทศภายใน และการประเมินผลการสอน (instructional evaluation supervision) หมายถึง การนิเทศภายในในห้องเรียน เพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหนทางที่สามารถช่วยเหลือครูปรับปรุงการสอนได้ดี คือ รูปแบบการนิเทศภายในแบบคลินิกโดยผู้บริหารโรงเรียนควรนิเทศแบบคลินิก อย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง ขั้นตอนการนิเทศภายในแบบคลินิกประกอบด้วยขั้นประชุมครูก่อนการสังเกตการสอน ขึ้นสังเกตในห้องเรียน ขึ้นการอธิบายผลการสังเกตขั้นการประชุมนิเทศ และขั้นวิจารณ์การสอน ซึ่งการนิเทศภายในและการประเมินผลการสอนเป็นภาระหน้าที่ ปฏิบัติได้โดยผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครู และปฏิบัติตนให้เป็นที่เป็นที่ไว้วางใจ

(2) การพัฒนาทีมงาน (staff development) การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีความหมาย เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัด การศึกษาไปพร้อมกับการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้โดยการจัดการบริการการศึกษาในโรงเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพบปะทีมงาน การเยี่ยมเยียนโรงเรียน จัดกิจกรรมการอ่านเกี่ยวกับวิชาชีพเป็นต้น ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา ทีมงานที่มีประสิทธิผล ควรเป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครูเป็นกิจกรรมที่มีความชัดเจน ต่อเนื่องตรงประเด็น และส่งผลต่อการสอนเป็นกิจกรรม เพื่อการติดตามช่วยเหลือครู เป็นกิจกรรมที่ ส่งเสริมการสังเกตระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน (peer observation) ผู้บริหาร

โรงเรียนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วย ควรมีการประชุมและวิเคราะห์ทักษะที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับประสบการณ์ในชั้นเรียน และการปรับปรุงทักษะต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จเป็นกิจกรรม เกี่ยวกับการส่งเสริมครูในการเป็นผู้นำ และเป็นกิจกรรมซึ่งครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

(3) การพัฒนาหลักสูตร (curriculum development) จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้นเนื่องจากประสิทธิผลของการศึกษาเป็นประเด็นที่ซับซ้อน ผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับครู เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในชั้นเรียน ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงต้องมีภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรโดยการทำงานร่วมกับครู เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

(4) การพัฒนากลุ่ม (group development) การพัฒนากลุ่มเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ทักษะของการทำงานร่วมกับกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องนำ ความรู้ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่ม รูปแบบของผู้นำกลุ่มความผิดปกติของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนากลุ่ม

(5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการวิจัย เหล่านั้นไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือ และสนับสนุนเพื่อให้สามารถวิจัยในชั้นเรียน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองได้

(6) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (positive school climate) การสร้าง บรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทาง วิชาการ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในโรงเรียนอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ของนักเรียน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ที่สูงขึ้น การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้บริหาร และทีมงานในโรงเรียน เพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรค์ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องหากกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียน

(7) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน (school community involvement) โรงเรียน เป็น หัวใจของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชน ชุมชนสามารถเป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้หลายทาง เช่น เป็นอาสาสมัครช่วยงานภายในโรงเรียนเป็นวิทยากรในชั้นเรียน เป็นที่ปรึกษาในโรงเรียน เป็นต้น การที่ผู้ปกครองสนใจการศึกษาของนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยการเปิดโรงเรียนสู่ชุมชนให้ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตลอดจนให้คำแนะนำบทบาทของ ผู้นำโรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยการใช้ออกสารการเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน

3) ด้านทักษะที่จำเป็น (skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ที่สมรรถภาพผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ (leadership skill) และทักษะทาง เทคนิค ทักษะภาวะผู้นำ ประกอบด้วยทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศภายใน และ

ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่ม ส่วนทักษะทางเทคนิค (technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการประเมินผล และการวางแผน ทักษะการสังเกต และทักษะการวิจัยและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร (communication skills) ทักษะการติดต่อสื่อสารเป็นทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาประมาณ 70 – 80 % ของเวลาทำงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น เวลาดังกล่าวจะใช้เวลาในการฟัง การพูด การเขียนและการอ่าน ซึ่งตามปกติในการฟัง ผู้ฟังมักจะไม่ได้ใส่ใจสิ่งที่ผู้พูดพูดทั้งหมด แต่จะรับรู้ได้ประมาณ 1 ใน 4 ส่วน ดังนั้นการฟังที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นการฟังอย่างเอาใจใส่ต่อสิ่งที่ผู้พูดพูด ฟังอย่างมีจุดประสงค์โดยการแลกเปลี่ยนข้อความและฟัง โดยใช้ความจำช่วยระลึกถึงสิ่งที่ได้ฟัง ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งผลลัพธ์ก็คือ ความเข้าใจ ความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนทางความคิด ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความคิด

(2) ทักษะด้านบุคคล (people skills) ทักษะด้านบุคคลเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทางวิชาการ และเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน ทีมงาน นักเรียน เป็นต้น ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางโรงเรียนในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ที่จำเป็นคือ ความเชื่อถือ หรือความไว้วางใจ การจูงใจ (trust) การกระจายอำนาจ (empowerment) และความเป็นเพื่อนในอาชีพ (collegiality) เป็นการส่งเสริมแลกเปลี่ยนความคิด การเป็นผู้ช่วยในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อนักเรียน

(3) ทักษะการนิเทศภายใน (supervisory) ทักษะการนิเทศภายใน หมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเลือกใช้วิธีการนิเทศภายในในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการทำงาน ร่วมกับครู แต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีทั้งการนิเทศภายในแบบอ้อม การนิเทศภายในแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศภายในแบบเป็นทางการ

(4) ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (group decision-making) เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้อธิบายว่าทำอย่างไรจึงจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ ในการตัดสินใจร่วมกันนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิด นโยบาย เป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจ วิธีดำเนินงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน จะนำไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกัน การตัดสินใจประกอบด้วย การตัดสินใจข้างเดียว และการตัดสินใจที่มีการปรึกษาหารือ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกใช้แนวทางในการตัดสินใจให้เหมาะสม

(5) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (goal setting or envisioning) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย หรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติ และการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสม โดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมาย และร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้นจนทำให้วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนด และควบคุมจน กลายเป็นการตั้งมั่น การพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถพิจารณาได้ตามขบวนการต่อไปนี้ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค การกำหนดกลยุทธ์สำหรับ เอาชนะอุปสรรค และการวิเคราะห์การทำงาน เพื่อให้เป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

(6) ทักษะการวัดผลและการวางแผน (assessing and planning) ทักษะการประเมินผลและการวางแผนเป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินผล และวางแผนการประเมิน เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัย

ทัศนคติของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การใช้เวลาสำหรับการวางแผน การประเมินเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โครงสร้างขององค์กร จุดอ่อน กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนนั้น สามารถเข้าถึงได้มากมายหลายทาง เช่น สอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง อ่านจากบันทึกของโรงเรียน การสำรวจแบบ open-end และการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น นอกจากนี้ในการประเมินผล จำเป็นต้องมีการวางแผนการประเมิน เพื่อที่จะประเมินการวางแผนได้หลายวิธี เช่น แผนภูมิของ แจนต์ชาร์ต (gant charts) โปรแกรมประเมินผล (PERT) เทคนิค PPBS การบริหารโรงเรียนโดยยึด วัตถุประสงค์ (MBO) เป็นต้น

(7) ทักษะการสังเกต เนื่องจากครูเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีสมรรถภาพในองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้จัดเตรียมให้ผลสะท้อนกลับต่อครู โดยวิธีการสังเกตให้เกิดประโยชน์ การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกต การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกตการณ์เรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีวิธีการสังเกตได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การสังเกตเพื่อแนะนำการสอน การสังเกตเพื่อช่วยให้ครูได้ทราบผลสะท้อนกลับของการสอน เพื่อปรับปรุงงาน เป็นต้น

(8) ทักษะการวิจัย และการประเมินผลในการวิจัย และประเมินผลที่ดีควรมีความชัดเจน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอน และกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น สำหรับการทำให้โปรแกรมการสอนเป็นผลสำเร็จ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงโปรแกรมการสอนจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่กว้างขวาง ครอบคลุมและเชื่อถือได้

เว็บเบอร์ (Weber, 2002, p. 2) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน (defining school mission)
- 2) การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน (promoting positive learning climate)
- 3) การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู (observing and giving feedback to teachers)
- 4) การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (managing curriculum and instruction)
- 5) การประเมินผลโปรแกรมการสอน (assessing the instructional program)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 ก, หน้า 3-20) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 6 ด้าน คือ

- 1) ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ที่ดี ประกอบด้วยภูมิหลัง และประสบการณ์ ด้านการศึกษา ด้านความรู้และประสบการณ์ ด้านศีลธรรม ด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคม ด้าน ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านบุคลิกภาพที่ดี หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะของ บุคคลนั้นๆ และเป็นพฤติกรรมกระทำที่แสดงออกของบุคคล องค์ประกอบ ด้านบุคลิกภาพที่ดี ประกอบด้วย บุคลิกด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ความรู้สึก ด้านสังคมและด้านสติปัญญา

3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ คุณธรรมจริยธรรมที่เป็นเครื่องเกื้อหนุนต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทนอดกลั้น ความมุ่งมั่น ความเพียร ความเสียสละ ความเที่ยงธรรม และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

4) ด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับปรัชญา อุดมการณ์ หลักการในการจัดการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา จิตวิทยาการเรียนรู้ การบริหารโรงเรียน หลักสูตร การพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียน การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

5) ด้านทักษะ หมายถึง ทักษะที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำบุคคลในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานตามภารกิจไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะในการ จัดการตนเอง (self management skill) และทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal skill)

6) ด้านความสามารถ (abilities) ประกอบด้วยความสามารถในการรมนำในบุคลากรในโรงเรียน ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน ความสามารถในการนำความคิด วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ มาสู่โรงเรียน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และความสามารถในการนำโรงเรียนให้ทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ไว้ 8 ด้าน ดังนี้

(1) การกระตุ้นให้ครูตระหนัก และเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียน และคาดหวังไว้ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

(2) การมีบทบาทสำคัญในการใช้ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ

(3) การสร้างสิ่งจูงใจให้ครู และใช้ระบบการให้รางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ

(4) การติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ

(5) การใช้ทรัพยากรบุคคล และวัสดุอย่างสร้างสรรค์

(6) การสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัย และเป็นระเบียบ

(7) การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู

(8) การสังเกตการณ์สอนของครู และให้ข้อมูลย้อนกลับ

ถวิล ฆาตรเลียม (2544, หน้า 126) ได้ กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

1) การยึดหน้าที่ในการปรับปรุงงานวิชาการ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ผู้บริหารต้องมีการวางแผนพัฒนาทางวิชาการ มุ่งมั่นที่ปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ตรงตามเป้าประสงค์ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงานวิชาการมีการจัดประชุม เพื่อหาทาง ปรับปรุงงานด้านวิชาการอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนร่วมกับครูสร้างกฎ ระเบียบของโรงเรียน เพื่อสนับสนุนงานวิชาการ

2) การสร้างสรรค์แรงจูงใจให้แก่ครู และนักเรียนที่ทำงานด้านวิชาการ ผู้บริหารควรสร้างระบบการให้รางวัลสำหรับนักเรียน และครู ซึ่งสนับสนุนการปรับปรุงด้านวิชาการและกระตุ้นความเป็นเลิศในการทำงาน เช่น สร้างกลยุทธ์ทางด้านแรงจูงใจ สร้างขวัญของโรงเรียน ทำเสื้อยืดหรือ แต่งเพลงที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการของโรงเรียน

3) การติดตามผลความก้าวหน้าทางวิชาการ หลักฐานด้านเอกสารที่ดีของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพ คือ ผลความก้าวหน้าของนักเรียนจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่ละระดับแต่ละชั้น และแต่ละคน หลักฐานเหล่านี้สะท้อนสิ่งที่แท้จริงถึงจุดมุ่งหมายทางวิชาการ และคุณค่าทาง

ด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารมีส่วนร่วมผลประโยชน์กับครู และใช้ข้อตกลงที่เป็น มาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ สอดคล้องกับมาตรฐานก็นำมาแก้ไขให้ถูกต้อง

วิชญ์ จุลวรรณ (2547, หน้า 94-95) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 8 ด้าน คือ

1) ด้านบริหารจัดการ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำในการบริหารจัดการ เพื่อผลสำเร็จ ของงานที่เกี่ยวกับการจัด การศึกษาในโรงเรียนทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

3) ด้านความสามารถเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่สถานศึกษาอันจะส่งผลต่อการยอมรับ และ ความร่วมมืออย่างแน่นแฟ้นใจของ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ

4) ด้านบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างคุณสมบัติของผู้นำทางวิชาการ ให้มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิด ศรัทธา ยอมรับและให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจนประสบผลสำเร็จ และส่งผลต่อ คุณภาพของผู้เรียนตามเป้าหมายของสถานศึกษา

5) ด้านการนิเทศภายในเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำในการนิเทศ และให้คำปรึกษาเพื่อช่วย เหลือแก่ครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานที่ตามภารกิจหลัก อันเป็นปัจจัยยอทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัด การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ด้านการวางแผนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยทำให้มองเห็นภาพของ สถานศึกษา ว่าขณะนี้เราอยู่ ณ จุดใด และต้องการจะพัฒนาไปทิศทางใด เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนอันจะส่งผลต่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และผู้เรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ

7) ด้านการอำนวยความสะดวก เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการจะต้องแสดงบทบาทในด้านการอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนทุกๆ ด้านให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียน การสอนเป็นไปด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน

8) ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

แมคอีแวน (McEwan, 1998, p. 13) กล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

- 1) การสถาปนาเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน
- 2) การจัดการที่มั่งาน (staff)

- 3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
- 5) การตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับทีมงาน
- 6) การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ
- 7) การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงาน และผู้ปกครอง

เฮค ลาร์เซนและคณะ (Heck et al, 1995, p. 95) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 ด้าน ได้แก่

- 1) การปกครองโรงเรียน (school governance)
- 2) การจัดบรรยากาศโรงเรียน (school climate)
- 3) การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (school instructional organization)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะประกอบด้วยความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมตามหลักสูตร การเอาใจใส่ดูแลครู นักเรียน มีการนิเทศภายใน มีการวัดผลและประเมินผล สนับสนุนการศึกษาหาความรู้ พัฒนาวิชาชีพให้มีความก้าวหน้าให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ผู้วิจัยได้ทำตารางสังเคราะห์ขึ้นเพื่อหา องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	แนวคิด	Glickman	Weber	สขช.	ถวิล มาตรเดียม	วิษณุ จุลารณ	McEwan	เฮค ลาร์เซนและคณะ (Heck et al)	รวมความถี่
1	ด้านฐานความรู้	/	x	/	x	x	x	x	2
2	ด้านภาระหน้าที่	/	x	X	x	x	x	x	1
3	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน	x	/	X	x	X	/	x	2
4	การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	x	/	X	/	/	/	/	5
5	การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู	x	/	X	x	X	x	x	1
6	การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน	x	/	X	x	X	x	x	1
7	การประเมินผลโปรแกรมการสอน	x	x	/	x	X	x	x	1
8	ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ที่ดี	x	x	/	x	X	/	x	2
9	ด้านบุคลิกภาพที่ดี	x	x	/	x	/	x	x	2
10	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	x	x	/	x	X	x	x	1

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อ	แนวคิด	Glickman	Weber	สปช.	ถวิล มาตรฐาน	วิษณุ จตุวรรณ	McEwan	เฮ็ค ลาร์เซนและคณะ (Heck et al)	รวมความถี่
11	ด้านความสามารถ	x	x	/	x	/	x	x	3
12	การยืดหยุ่นในการปรับปรุงงานวิชาการ	x	x	X	/	X	x	x	1
13	การสร้างสรรคแรงจูงใจให้แก่ครู	x	x	x	/	x	x	x	1
14	การติดตามผลความก้าวหน้าทางวิชาการ	x	x	x	/	x	x	x	1
15	ด้านบริหารจัดการ	x	x	x	x	/	/	/	3
16	ด้านพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	x	x	x	x	/	x	x	1
17	ด้านการนิเทศภายใน	x	x	x	/	/	/	x	3
18	ด้านการวางแผน	x	x	/	x	/	/	x	4
19	ด้านการอำนวยความสะดวก	x	x	x	x	/	/	x	2
20	การตั้งเป้าหมาย และคาดหวังทางวิชาการที่ชัดเจนกับทีมงาน	x	x	x	x	x	/	x	1
21	การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำ	x	x	x	x	x	/	x	1
22	การสร้างและรักษาเจตคติที่ดีของนักเรียน ทีมงานและผู้ปกครอง	x	x	x	x	x	/	x	1
23	การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	x	x	x	x	x	x	/	1

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดและความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น มีลักษณะที่แตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งประกอบด้วย คลิกแมน (Glickman, 2007, p. 47-52), เว็บบอร์ (Weber, 2002, p. 2), ถวิล มาตรฐาน (2544, หน้า 126), วิษณุ จตุวรรณ (2547, หน้า 94-95), แมคอีเวน (McEwan, 1998, p. 13), เฮ็ค ลาร์เซน และคณะ (Heck et al, 1995, p. 95) สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านบริหารจัดการ 2) ด้านความสามารถ 3) ด้านการนิเทศภายใน 4) ด้านการวางแผน 5) ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ

ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดย

ธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤาษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมาโดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ง่าย และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร” (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2548, หน้า 5-6)

การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1. ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ 3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่างตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2548, หน้า 5-6)

การบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ใช้กรอบการบริหารของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่ามาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย โดยนำหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวมาบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 23-24)

1) ด้านวิชาการงานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาในมากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่ง จะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการ วัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพ

นักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) ด้านงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้น ความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดทราผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน 3) ด้านบุคลากร การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการ ศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี อย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานกิจการนักเรียนเป็นงานที่มุ่งให้นักเรียนมีคุณภาพในการดำเนินชีวิต ส่งเสริมให้นักเรียนมีกิจกรรมอย่างหลากหลาย เพื่อแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมและมีหน้าที่ดูแลนักเรียน ชี้นำให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อีกทั้งมีทักษะชีวิตนำไปสู่การนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในชีวิตจริง

เวเบอร์ (Weber, 2002, p. 2) กล่าวว่า งานของโรงเรียนนั้นมีลักษณะหลากหลายทั้งเป็นกลุ่มก้อน และแยกเป็นชิ้นย่อย มีงานมากมายที่ต้องปฏิบัติ สภาพการณ์ดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้แสดงออกถึงภาวะผู้นำในทุกด้าน จึงถือได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

เชลล์ (Chell, 2001, Online) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันที่อยู่ในระยะการเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้า ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำการบริหารจัดการในโรงเรียน

วิชญ์ จุลวรรณ (2547, หน้า 99-100) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนมีความคิดว่าระบบการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการคือกลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างสูงสุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจสั่งการในทุกด้าน การบริหารจัดการจึงถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน

จากแนวคิดดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการเป็นบทบาทของ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในทุกด้าน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียน บรรลุเป้าหมายสูงสุดส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทฐานะผู้นำ ในการบริหารจัดการ แนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การพัฒนาไปในทิศทางที่ทำให้ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้นเพื่อผลสำเร็จของงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดนโยบายการตัดสินใจ และการสั่งการ

2) ด้านความรู้ ความสามารถ

ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หรืออยู่ในองค์การใดก็ตามทำหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การโน้มนำ (leading/influencing) และการควบคุม (controlling) และการที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีความสามารถที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ความสามารถด้านเทคนิค (technical skills) ความสามารถด้านคน (human skills) และความสามารถด้านความคิด (conceptual skills)

ความสามารถด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของอุตสาหกรรม ขบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์การ และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น ขบวนการหรือผลิตภัณฑ์

ความสามารถด้านคน (human skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน

ความสามารถด้านความคิด (conceptual skills) เป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับปัจจัยแวดล้อมองค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์การมีผลกระทบกับส่วนอื่นๆ อย่างไร

ความสามารถด้านความคิด นี้จะยังมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การมองภาพรวมขององค์การและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกๆ ระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

เวบบอร์ (Weber, 2002, p. 2) การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของสถานศึกษาที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่โรงเรียน เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ร่วมงาน และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผล และวิธีปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละแห่ง

กลิคแมน (Glickmsn, 1990, Online) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้ คืออำนาจ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543ก, หน้า 3) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ร่วมงาน และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม

รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลและวิธีปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละแห่ง แต่การที่จะให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านความรู้ความสามารถ

วิชญ์ จุลวรรณ (2547, หน้า 100-101) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนมีความคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีบทบาทสูงสุดในการบริหารจัดการในโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดเฉียบแหลม สามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษามาสู่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ

จากแนวคิดดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษามาสู่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านความสามารถ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของสถานศึกษาที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่โรงเรียน อันจะส่งผลต่อการยอมรับและความร่วมมืออย่างมั่นใจของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดนโยบายการตัดสินใจ และการสั่งการ

3) ด้านการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในมีความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีศักยภาพเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลอันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนของครูโดยให้การช่วยเหลือ แนะนำ ควบคุมเพื่อให้งานมีคุณภาพและสำเร็จตามที่กำหนด ไพโรจน์ กลั่นกุหลาบ (2542, หน้า 11) เพราะการนิเทศเป็นการกระทำของบริหารร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้การนิเทศบรรลุผลและเป็นประโยชน์ ต่อการปรับปรุง การเรียนการสอนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ชารี มณีศรี (2542, หน้า 52-53) และการนิเทศภายในจะช่วยให้ครูปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนและส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการนิเทศการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนนั้น จะต้องคำนึงถึงกระบวนการนิเทศการสอนซึ่งการนิเทศการสอนจะตรงกับเป้าหมายในการปรับปรุงการเรียนการสอนมากที่สุดผลการสังเคราะห์งานวิจัยทางการนิเทศภายในในประเทศไทย สายใจ ประยูรสุข (2551, หน้า บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความต้องการนิเทศการสอนของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก แต่ผลที่เกิดขึ้นจากการนิเทศที่ผ่านมาปรากฏว่าครูยังไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน จึงเป็นสาเหตุให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างเชื่องช้า และไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากคุณภาพการนิเทศการสอนมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพการสอนของครูซึ่ง ยนต์ ชุ่มจิต (2542, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในตัวครูผู้สอน

เฟลมมิ่ง และเฟลมมิ่ง (Fleming & Fleming, 2001, Online) ได้เสนอว่า ผู้นำทางวิชาการที่มุ่งเน้น และหวังผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 1 ใน 7 สถานการณ์ คือ การนิเทศภายใน และพัฒนาครูอาจารย์

เชลล์ (Chell, 2001, Online) ได้กล่าวถึงงานของการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานอย่างหลากหลาย ซึ่งรวมถึงการนิเทศภายใน และการประเมินผลการสอนด้วย ซึ่งการนิเทศภายในจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้นักเรียน แต่ก็ขึ้นอยู่กับวิธีการที่แตกต่างกันออกไปของผู้ปฏิบัติ

วิชญ์ จุลวรรณ (2547, หน้า 102) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดว่า ปัจจุบันนี้ การศึกษามีความเจริญก้าวหน้า และมีความเปลี่ยนแปลงอย่างมากในทุกๆ ด้านบุคลากรใน โรงเรียนจำเป็นต้องเป็นผู้ใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การนิเทศภายในจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยเหลือพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียนจึงต้องแสดงบทบาทในการนิเทศภายในช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรดังกล่าว

จากแนวคิดดังกล่าว พบว่า ด้านการนิเทศภายในเป็นกระบวนการหนึ่งที่ช่วยเหลือพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการนิเทศภายใน หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำในการเป็นผู้นิเทศ และให้คำปรึกษา เพื่อช่วยเหลือแก่ครูอาจารย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลัก อันเป็นปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป็นผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ และเป็นผู้พัฒนาบุคลากร

4) ด้านการวางแผน

ทุกองค์การไม่ว่าองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนต่างก็ต้องการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางที่ต้องการจะทำในอนาคต ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากร ซึ่งถ้าจะจำแนกการวางแผนตามระดับการบริหารในองค์กรก็จะแบ่งออกเป็น การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การวางแผนกลยุทธ์ (tactical planning) และการวางแผนปฏิบัติการ หรือการวางแผนดำเนินงาน (operational planning) การวางแผนปฏิบัติการ (operational planning) หมายถึง เป็นการจัดทำแผนระยะสั้น 1-2 ปี โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงาน หรือโครงการที่จะต้องทำรวมทั้งจัดทารายละเอียดของการทำงานไว้ด้วย โดยต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (สมพิศ สุขแสน, 2545, หน้า 5)

เฟลมมิง และเฟลมมิง (Fleming & Fleming, 2001, Online) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ จะต้องมีการออกแบบการวางแผน และกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน

ทรัสตี (จันทราณี สงวนนาม, 2533, หน้า 2-63; อ้างอิงจาก Trusty, 1989, p. 63A) ที่ได้เสนอว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ ต้องมีการวางแผนร่วมกันคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการของนักเรียน

วิชญ์ จุลวรรณ (2547, หน้า 102) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนมีความคิดว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งสำหรับการบริหารจัดการของโรงเรียน ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และในการทำงานทุกชนิดจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีวางแผน และมีการคาดคะเนได้ผลเสียไว้อย่างรอบคอบ การวางแผนที่ดี ความมุ่งมั่นผลที่เกิดกับตัวนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการจึงต้องแสดงบทบาทผู้นำในด้านการวางแผน

จากแนวคิดดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการวางแผนเป็นกระบวนการด้านการบริหารจัดการของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงบทบาทร่วมกันบุคลากรในโรงเรียนในการกำหนดแนวทางวิธีการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการวางแผน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทที่จะต้องให้ความสำคัญ ที่จะทำให้มองเห็นภาพของสถานศึกษาว่า ขณะนี้เราอยู่ ณ จุดใด และต้องการจะพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน การวางแผน และการคาดคะเน

5) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางด้านสติปัญญา ความรู้ คุณธรรมความดีงามในจิตใจ มีความสามารถที่จะทำงาน และคิดวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง สามารถเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ตลอดจนใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจสมบูรณ์แข็งแรง ประกอบอาชีพได้ มีวิถีชีวิตกลมกลืนธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สุนน อมรวิวัฒน์, 2550, หน้า 461) ซึ่งสอดคล้องกับอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิต และทำสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทย ทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่าการศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนสามารถพึ่งตนเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2540, หน้า 4)

เป็นที่ยอมรับกันว่าการดำเนินงานในสถานศึกษา งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา และหัวใจสำคัญที่จะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพนักเรียนบรรลุเป้าหมาย ในการบริหารงานวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ด้านที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดการพัฒนาขึ้นในตัวเด็กตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาและถือเป็นงานหลักหรืองานที่สำคัญที่สุดซึ่งในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานด้านวิชาการ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการพัฒนางานบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาสถานศึกษา และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา จะต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ งานด้านหลักสูตรการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการสำคัญที่จะส่งผลให้การเรียนของผู้เรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ ในการจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน เป็นสื่อที่ช่วยให้ครู และนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกขึ้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามคุณภาพที่กำหนด การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน พิจารณาตัดสินผลการเรียนการสอน และผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วางแผนงานวิชาการให้สอดคล้องกับงานและปฏิบัติตามแผนงาน เช่น จัดให้มีการ ประชุมอบรมทางวิชาการ เรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดประเมินผล ดำเนินการให้มีห้องสมุดเป็นแหล่งค้นคว้า พัฒนาให้นักเรียนมีความรู้

ความสามารถคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างสงบสุข ผู้บริหาร ครูต้องร่วมมือกันจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

ฮาลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985, Online) ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการจะต้องมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ที่เกี่ยวกับบรรทัดฐาน และเจตคติของบุคลากรในโรงเรียนทั้งทางด้านตัวครู นักเรียน และการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนในด้านต่างๆ คือ การควบคุมการใช้ เวลาในการสอน การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนในด้านต่างๆ การจัดให้มีสิ่งที่น่าสนใจให้กับครู การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และการจัดให้มีสิ่งๆที่เสริมสภาพการเรียนรู้

กลิคแมน (Glickman, 1995, p. 96) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการว่า ควรเป็น ผู้นำที่ต้องแสดงบทบาทกระตุ้น และพัฒนาในด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน

วิชณ จุฬารรณ (2547, หน้า 103-104) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน มีความคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้ที่อำนาจสูงสุดในโรงเรียน ควรจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานของครู อาจารย์ ในการส่งเสริม และพัฒนาสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนที่เอื้อต่อการทำงานของครู อาจารย์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนในด้านต่างๆ การจัดให้มีสิ่งที่น่าสนใจให้กับครู การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ เป็นผู้นำที่ต้องแสดงบทบาทกระตุ้นบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารข้างต้น สามารถสรุปภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารได้ 5 ด้านคือ 1) ด้านบริหารจัดการ 2) ด้านความสามารถ 3) ด้านการนิเทศภายใน 4) ด้านการวางแผน 5) ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2.5 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนิเทศภายใน

การบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่วางแผนไว้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการนิเทศภายในอย่างถ่องแท้ มีนักการศึกษา และนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการนิเทศภายในไว้ดังต่อไปนี้

2.5.1 ความหมายของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในมีความหมายกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของแต่ละของแต่ละบุคคล ซึ่งมีผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับความหมายของการนิเทศภายในไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจิสมาจาร (2546, หน้า 4) กล่าวว่าการนิเทศภายใน คือ กระบวนการสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งในการให้คำแนะนำ และชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ครูและนักเรียน เพื่อการ ปรับปรุงตัวของเรา (ครูและนักเรียน) และสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง การศึกษาที่พึงประสงค์

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 9) ได้กำหนดว่า การนิเทศภายใน หมายถึง การจัดการให้เกิดความร่วมมือ หรือประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนา หรือปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในโรงเรียน และการจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการจัดการ บริหารศึกษา เพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือกับครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

ธนะชัย อยู่ม่น (2547, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศภายใน หมายถึง ความร่วมมือของบุคลากรทางการศึกษาที่จะพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพตามกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพต่อ การจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศภายใน หมายถึง ความพยายาม ทุกอย่างของผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่จะพัฒนาปรับปรุงด้านการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุ้ของนักเรียนให้มีคุณภาพดีขึ้น

วิณา พานิช (2546, หน้า 15) ให้ความหมายการนิเทศภายในว่า การนิเทศภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศ ครูผู้สอน ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา อื่นๆ เพื่อกระตุ้น ยั่วยุ ทำหาย สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพและทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่คุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้

วรรณ แกมนิล (2545, หน้า 10) ให้ความหมายการนิเทศภายในหมายถึง กระบวนการ ในการ ปฏิบัติงานร่วมกับของผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

แฮร์ริส (Harris, 1985, p. 13) กล่าวว่าการนิเทศภายในหมายถึง สิ่งที่บุคลากรในโรงเรียน กระทำ ต่อบุคลากร หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการหรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุง การดำเนินงาน การเรียนการสอนในโรงเรียนที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในด้าน การเรียนการสอนเป็น สำคัญ

กลิคแมน (Glickman, 2007, p. 267) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศภายใน หมายถึง หน้าที่ ของโรงเรียนที่ จะต้องปรับปรุงการสอน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู การพัฒนาครู และการสนับสนุนให้ครูทำ วิจัยปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากแนวคิดที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นสรุป ความหมาย การนิเทศภายในได้ดังนี้ การทำงานร่วมกันของผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียนในการชี้แนะ แนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรม ของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งจะทำได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของนักเรียน

2.5.2 ความสำคัญของการนิเทศภายใน

1) ความสำคัญ และความจำเป็นของการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในสถานศึกษามีความจำเป็นสำหรับทุกสถานศึกษา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงจากสังคม สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีปัญหา และความต้องการในการพัฒนาการศึกษามากขึ้น จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อแก้ปัญหา และสนองความต้องการดังกล่าว และเพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

จันทนา เข้มกลัดนาค (2544, หน้า 23) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน มีความจำเป็นเนื่องจากเป็นการนิเทศภายในที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นบรรยากาศการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ที่เข้าใจปัญหาร่วมกัน เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการบริหารในการป้องกัน แก้ไขและปรับปรุง เพิ่มพูน ประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงเรียนในด้านจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สัณชัย เสนาพิทักษ์ (2546, หน้า 13) กล่าวว่า ความสำคัญ และความจำเป็นในการนิเทศภายใน ว่าเป็นสาระเกี่ยวกับการที่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนการให้คำแนะนำ บริหารระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน รวมทั้งการพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน

สุมน อมรวิวัฒน์ (2550, หน้า 34) ได้กำหนดหลักการนิเทศภายในที่เน้นประเด็นสำคัญ 4 ประการ คือ

1) การสร้างศรัทธา เพื่อให้เพื่อนครูเครือข่ายยอมรับและเกิดความสนใจใฝ่รู้ที่จะปรับปรุงการสอน

2) การสาธิตรูปแบบการสอน ครูต้นแบบแสดงให้เห็นว่า การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นทำได้จริง และครูเครือข่ายสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนได้

3) การร่วมคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูต้นแบบและครูเครือข่ายต่างก็มีประสบการณ์การสอนที่แตกต่างกัน สมควรที่จะได้พบปะกันอย่างสม่ำเสมอ ร่วมคิดแก้ปัญหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4) การติดตามประเมินผลตลอดกระบวนการ ครูต้นแบบบันทึกการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ สังเกตและรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเครือข่าย ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นใหม่ และต่อเนื่องสืบไปแม้จะเสร็จสิ้นโครงการแล้ว

กรมวิชาการ (2542, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศภายใน มีความจำเป็นดังนี้

1) สังคมมีการเปลี่ยนแปลงทุกๆ ด้านตลอดเวลา
2) การพัฒนาคุณภาพครูประจำการมีความซับซ้อนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการนิเทศภายใน

3) การพัฒนาสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องสู่มาตรฐานการศึกษา

4) การประสานงานทำให้เกิดการปฏิบัติที่มีคุณภาพในสถานศึกษา

ธนะชัย อยู่มั่ง (2547, หน้า 22) กล่าวว่า ความจำเป็นในการนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นมากต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ครูผู้สอนต้องได้รับความช่วยเหลือแนะนำในการพัฒนาการเรียน

การสอน ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาเดียวกัน

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศภายในมีความจำเป็นตั้งนี้ เพื่อช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา ให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ อย่าง มีประสิทธิภาพตามวัยและศักยภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 38) กล่าวถึงความจำเป็นในการนิเทศภายในว่ามีมากมาย แต่ที่สำคัญ ได้แก่

- 1) สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษา
- 3) เพื่อศึกษาพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 4) เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษา
- 5) ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

ทัศนีย์ ใจห้าว (2548, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำ การนิเทศครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา ให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ อย่าง มีประสิทธิภาพตามวัย และศักยภาพเป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษา

ประจักษ์ โพพิสิทธิ์ (2549, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า ความจำเป็นของการนิเทศภายในคือ การให้บริการกับบุคลากรทางการศึกษา ในด้านการจัดการศึกษาของบุคลากรที่มีความสามารถต่างๆ กัน ได้พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ที่สอดคล้องต่อการ ปฏิบัติงานกับ ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดหมายของหลักสูตร

จากความสำคัญ และความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษาที่กล่าวมาโดยสรุป ได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีความจำเป็นสำหรับทุกสถานศึกษา เพราะการเปลี่ยนแปลง และความ ก้าวหน้าของสังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และบุคลากรภายในสถานศึกษาขาดประสบการณ์ และ ไม่มีโอกาสที่จะแสวงหาความรู้ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อีกทั้งการนิเทศภายในยังเป็น ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในการแก้ไข ปรับปรุง และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ความมุ่งหมายของการนิเทศภายใน

มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายในไว้ ดังต่อไปนี้

อรพงษ์ อาษาเอื้อ (2546, หน้า 13) กล่าวโดยสรุปว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศภายใน คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับครู เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้พัฒนา การจัด กิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาสื่อการเรียนการสอน พัฒนาการวัดผลและประเมินผล โดยมุ่งให้นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

สฤษฎ์ย เสนาพิทักษ์ (2546, หน้า 15) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการนิเทศภายใน ภายใน โรงเรียน มุ่งปรับปรุงการปฏิบัติงานของครู โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันในการแก้ปัญหา อย่างเป็น ระบบ สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพใน การจัดการ

ศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้กำหนดความมุ่งหมายของงานนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2540, หน้า 1)

(1) เพื่อช่วยให้ครูดำเนินการสอนตามหลักสูตร และได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545

(2) เพื่อช่วยให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการจัดการศึกษา ทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการศึกษานักเรียน

(3) เพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็น

(4) เพื่อรักษา ส่งเสริม ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับ

(5) เพื่อให้ความช่วยเหลือ และประสานงานในทางวิชาการแก่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กรมเจ้าสังกัดหรือกระทรวง ตลอดจนงานองค์การระหว่างประเทศ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้ครูสามารถปรับปรุง พัฒนาตนเอง และกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นการนิเทศภายในโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรภายในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือกันดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรต่อไป

3) หลักการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้นิเทศการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการนิเทศภายใน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะดำเนินการนิเทศภายในให้ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีหลักการนิเทศภายใน ในการนิเทศภายในได้มีผู้กล่าวถึงหลักนิเทศการศึกษาไว้หลายท่าน คือ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 227) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ผู้นิเทศต้องนำไปปฏิบัติขณะทำการนิเทศภายใน สถานศึกษา โดยเฉพาะทางด้านวิชาการจะบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ดำเนินงานต้องมีหลักยึดในการทำงาน หลักการนิเทศภายในสถานศึกษามีดังนี้

(1) การนิเทศภายในควรจัดให้มีการบริหารที่เป็นระบบ และมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นโครงการ

(2) การนิเทศภายในต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงานคือมีความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน และใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

(3) การนิเทศภายในเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลให้แต่ละบุคคลได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่

(4) การนิเทศภายในเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยให้ครู อาจารย์ ได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเป็นอย่างไร จะหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

(5) การนิเทศภายในเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจ

ระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการทำงานที่ดี และความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

(6) การนิเทศภายในเป็นการสร้างความผูกพัน และความมั่นคงต่องานอาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเกิดความพอใจในการทำงาน

(7) การนิเทศภายในเป็นการพัฒนา และส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีความรู้สึภาคภูมิใจในอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้ และความสามารถ

อรุณ จันทวานิช (2543, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาใช้หลักการดังนี้

(1) หลักการปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ดำเนินการอย่างมีระบบ ระเบียบ ซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศภายใน การปฏิบัติการนิเทศภายใน การประเมินผลการนิเทศภายใน ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้

(2) หลักการปฏิบัติงานตามวิธีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผล และปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

(3) หลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

(4) หลักการปฏิบัติการตามกระบวนการกลุ่ม และการมีส่วนร่วมเน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวมที่รับผิดชอบอยู่ การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องเป็นการร่วมมือ หรือยอมรับของบุคคล ในสถานศึกษาที่จะช่วยกันพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขซึ่งกันและกัน ภายใต้บรรยากาศแห่งความเป็น ประชาธิปไตย ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มีบรรยากาศแบบสร้างสรรค์ มีการประสานงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ การนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องเกิดขึ้นจากความต้องการ แก้ไขปัญหา หรือต้องการตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาที่จะต้องยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และการนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องเป็นการส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง และพร้อมที่จะเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

ไวลส์ (Wiles, 1983, pp. 35-36) ได้เสนอแนะหลักการนิเทศภายในไว้ดังนี้

- 1) ให้ความสำคัญกับครูทุกคนและทำให้เห็นว่าต้องการความช่วยเหลือจากเขา
- 2) แผนงานหรือความเจริญก้าวหน้าเป็นผลจากการทำงานเป็นทีม
- 3) ทหาโอกาสพบปะสังสรรค์กันเองกับครูโดยสม่ำเสมอ
- 4) เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม
- 5) เป็นมิตรไมตรีกับบุคคลทั่วไป
- 6) ปรึกษากับหมู่คณะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ อันจะพึงมี
- 7) พิจารณาสภาพที่เป็นปัญหาของสมาชิก อาจจะใช้คำถามหรือสัมภาษณ์หรือให้คณะครูเสนอปัญหาที่อยู่ในความสนใจที่อยู่ร่วมกัน
- 8) หากศึกษานิเทศก์กระฉับกระเฉงมีชีวิตชีวา หมู่คณะย่อมจะเป็นเช่นนั้น

- 9) บทบาทการนำของศึกษานิเทศก์คือ การประสานงานและการช่วยเหลือทางวิชาการ
- 10) พึ่งมากกว่าพูด
- 11) การปฏิบัติงานเริ่มด้วยปัญหาของสมาชิก
- 12) วางแผนปฏิบัติงานของหมู่คณะไว้
- 13) ตำแหน่งหน้าที่มีได้ทำให้ศึกษานิเทศก์ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือ ความเป็นมิตร

ไมตรีกับหมู่คณะต้องซงักงัน

14) พยายามใช้ประสบการณ์ด้านความสามารถต่างๆ ของครูอาวุโสให้เกิดประโยชน์ในการนิเทศภายในมากที่สุด

- 15) ตัดสินใจแน่วแน่ทันต่อเหตุการณ์
- 16) เอาใจใส่รู้งานในหน้าที่ดี
- 17) สำรองและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ
- 18) สนใจในสวัสดิภาพของสมาชิก
- 19) มีความรับผิดชอบ ปลูกฝังความรับผิดชอบต่อให้แก่หมู่

คณะชย อยู่มนั (2547, หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่า ต้องยึดหลักการวางแผนแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามหลักวิชาการเป็นวิทยาศาสตร์ที่มีความเป็นประชาธิปไตย มีการร่วมมือกันเป็นการสร้างสรรค์และส่งเสริมขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า หลักกกรนิเทศภายในเป็นการหาวิธีการช่วยเหลือครู และครูรู้จักช่วยเหลือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น และสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้โดยผู้บริหาร และคณะครูในสถานศึกษาต้องร่วมมือกันทำงานเป็นทีม

4) ขอบข่ายของการนิเทศภายใน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้คอยควบคุม ดูแล กำกับ การศึกษาภายในโรงเรียนขณะเดียวกันก็ต้องทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย งานนิเทศภายในโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียน จะต้องรับผิดชอบนั้น

แฮริส (Harris, 1985, pp. 10-12) ได้เสนอขอบข่ายของงานนิเทศภายในไว้ 10 ประการ ดังนี้

(1) การพัฒนาหลักสูตร (developing curriculum) คือ การออกแบบหรือปรับปรุงหลักสูตรที่จะนำมาใช้ โดยคำนึงถึงบุคลากร เวลา สถานที่และเทคนิควิธีสอนต่างๆ รวมทั้งการจัดทำคู่มือการใช้หลักสูตร การจัดทำมาตรฐานทางวิชาการ การพัฒนาแผนการเรียนการสอน และบทเรียน

(2) การจัดระบบการเรียนการสอน (organizing for instruction) คือ การจัดทำแผนงานเพื่อนำหลักสูตรไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ขอบข่ายของงานนี้ ได้แก่ การจัดตารางสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และจัดครูเข้าสอน

(3) การบริหารบุคลากร (providing staff) คือ การสรรหา การคัดเลือกการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

(4) การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก (providing facilities) คือ การวางแผนจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก ให้แก่ครูสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดหาอาคารเรียน อาคารประกอบต่างๆ และการพัฒนาคุณลักษณะของเครื่องใช้ต่างๆ ให้เหมาะสม

(5) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (materials) คือการตรวจ และเลือกวัสดุอุปกรณ์การสอนที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดการเรียนการสอน

(6) การศึกษาอบรมครูประจำการ (arranging for in service) คือ การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้า และเลื่อนวิทยฐานะสูงขึ้น

(7) การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ (orienting new staff members) คือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และความสนใจในการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่

(8) การจัดบริการพิเศษแก่ครู (relating special services) คือ การจัดบริการแก่ครูเพื่อสนองจุดมุ่งหมายหลักของงานในโรงเรียน

(9) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (developing public relations) โดยใช้การเรียนการสอนเป็นสื่อ เช่น การให้ข่าว การขอความร่วมมือ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งต่างๆ

(10) การประเมินผลการสอน (evaluation) คือ การวางแผนจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2543 หน้า 37-38) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการนิเทศภายใน มี 5 ประการ ดังนี้

(1) จัดระบบการนิเทศภายในงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

(2) ดำเนินการนิเทศภายในงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

(3) ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศภายในในสถานศึกษา

(4) ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศภายใน งานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

(5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศภายในภายในเขตพื้นที่การศึกษา

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547, หน้า 69-71) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการนิเทศภายในมี 9 ด้าน ดังนี้

(1) การนิเทศภายในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(2) การนิเทศภายในการเรียนรู้ที่เน้นคุณธรรม

(3) การนิเทศภายในการจัดการกระบวนการเรียนรู้

(4) การนิเทศภายในการจัดแหล่งเรียนรู้

(5) การนิเทศภายในการวัดและประเมินผลการศึกษา

(6) การนิเทศภายในการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(7) การนิเทศภายในความมุ่งหมายของหลักสูตรทุกระดับ

(8) การนิเทศภายในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

(9) การนิเทศภายในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

ประจักษ์ โปพิจิตร (2549, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การนิเทศภายในในการ ส่งเสริม

สนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ครูผู้สอนในการพัฒนาการเรียนการสอนอันส่งผลให้นักเรียน ให้มีคุณภาพโดยมี ขอบข่ายการนิเทศภายใน 5 ด้าน คือ

- 1) ด้านหลักสูตร
- 2) ด้านการเรียนการสอน
- 3) ด้านบุคลากร
- 4) ด้านสื่อการเรียนและแหล่งเรียนรู้
- 5) ด้านวัดผลและประเมินผลการศึกษา

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการ พัฒนา คุณภาพการศึกษาของนักเรียน ให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ กระบวนการนิเทศภายในในการส่งเสริมสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ครูผู้สอนในการ พัฒนาการเรียนการสอน อันส่งผลให้นักเรียนให้มีคุณภาพโดยมีขอบข่ายการนิเทศภายใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านหลักสูตรและมาตรฐานการ เรียนรู้ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านสื่อการเรียนการสอนและแหล่ง เรียนรู้ 4) การวัดผลและ ประเมินผลการศึกษา

2.5.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนิเทศภายใน

สิ่งสำคัญยิ่งในการนิเทศภายในให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็คือ การพัฒนา แนวทางการนิเทศภายใน เป็นกระบวนการที่เปิดใจกว้างสำหรับผู้ปฏิบัติงานยอมรับในความสำคัญของบุคคล และสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในเป็นการกระทำที่มีแบบแผน มีลำดับขั้นตอน มีระบบ มีขั้นตอน ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาแนวทางการนิเทศภายใน ไว้ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กนกร ฉัตรหิรัญเลิศ 2546, หน้า 22) กำหนดกระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายใน ได้แก่

- 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 2) วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อกำหนดจุดที่จะพัฒนา
- 3) การหาแนวทางเลือกเพื่อพัฒนา
- 4) การลงมือปฏิบัติ
- 5) การติดตามประเมินผลและปรับปรุง
- 6) การเผยแพร่ขยายผล

สำนักงานคุรุสภา (2549, หน้า 328-330) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการนิเทศภายในไว้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
- 2) การวางแผน
- 3) การสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศภายใน
- 4) การปฏิบัติตามแผนการนิเทศภายใน
- 5) การประเมินผล และรายงานผลการนิเทศภายใน

ไพศาล ทองเนื้อแปด (2547, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในเป็น

การดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาในการจัดการศึกษา การวางแผน การดำเนินการ การวัดและประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องในแต่ละส่วน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประจักษ์ โฟพิจิตร (2549, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นเตรียมการนิเทศภายใน
- 2) ขั้นวางแผนการนิเทศภายใน
- 3) ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศภายใน
- 4) ขั้นประเมินผลการนิเทศภายใน
- 5) ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศภายใน

ชนิดา ยินดีเขต (2550, หน้า 30) ได้สรุปการดำเนินงานการนิเทศภายใน ดังนี้

- 1) การวางแผนการนิเทศภายใน
- 2) การดำเนินงานการนิเทศภายใน
- 3) การประเมินผลการนิเทศภายใน

โคแกน (Cogan, 1973, p. 36) ได้แบ่งการนิเทศภายในแบบคลินิกโดยมีวงจรทั้งหมด 8 ขั้นตอน

- ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้นิเทศ
- ขั้นที่ 2 วางแผนร่วมกับครู
- ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีการสังเกต
- ขั้นที่ 4 สังเกตการสอน
- ขั้นที่ 5 วิเคราะห์กระบวนการเรียนการสอน
- ขั้นที่ 6 กำหนดวิธีการปรึกษาหารือ
- ขั้นที่ 7 ประชุมปรึกษาหารือ
- ขั้นที่ 8 ปรับปรุงแผน

แฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในซึ่งนำมาจากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของ แอลเลน (Allen) ลูมิส (Loomis) กระบวนการนิเทศภายในดังกล่าวมีชื่อเรียกโดยย่อว่า POLCA มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยคิดว่าจะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธีดำเนินการ กำหนดการและคาดคะเนถึงผลที่จะได้จากโครงการ และวางโครงการ

2) การจัดโครงสร้างของการดำเนินงานโดยสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานมีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่วางโครงการของหน่วยงานและพัฒนานโยบายต่างๆ

3) บทบาทในฐานะผู้นำโดยดำเนินการการวินิจฉัยสั่งการการคัดเลือกตัวบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรทำงานลงมือปฏิบัติงานการสาธิตในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน แสดงและอธิบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4) การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงานโดยการพิจารณาอบหมายงานให้ความ สะดวก ในด้านต่างๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด การให้บุคลากรออกจากงาน การตัดเงินเดือน และการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน

5) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานวัดผลการ ปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัจฉกร (2547, หน้า 45) โดยวิธีสอนงาน ซึ่งเรียกว่า“วิธีสอนงาน 4 ขั้น”เป็นแนวทางในการ พัฒนาการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโดยจัดลำดับขั้นไว้ดังนี้

- 1) การเตรียม
- 2) การปฏิบัติให้ดู
- 3) การฝึกปฏิบัติ
- 4) การทดสอบและติดตามผล

กรมวิชาการ (2543, หน้า 17) ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในไว้ว่า การดำเนินการ นิเทศภายใน สถานศึกษาควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังนี้

1) ขั้นเตรียมการนิเทศภายใน เป็นขั้นตอนของการสำรวจความต้องการจำเป็น สำรวจปัญหา หรือข้อบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุผลมาใช้ประกอบการทำโครงการโดยสำรวจความต้องการของครู จัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จัดลำดับกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหา และกำหนด กิจกรรมให้เหมาะสมสำหรับแผนงาน โครงการของสถานศึกษาต่อไป

2) ขั้นวางแผนการนิเทศภายใน เป็นการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 1 โดยนำทางเลือกในการ แก้ปัญหามากำหนดกิจกรรมโดยเขียนเป็นโครงการนิเทศภายใน ซึ่งจะต้องระบุรายละเอียดขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

3) ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศภายใน เป็นการปฏิบัติงานโดยการนำโครงการนิเทศภายในที่ ได้รับ การอนุมัติจากผู้บริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงหลักการนิเทศภายใน ทักษะ สื่อ เครื่องมือ การนิเทศภายใน การเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหาร

4) ขั้นประเมินผลการนิเทศภายใน เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามโครงการนิเทศ ภายใน โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนาต่อไป

5) ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศเป็นขั้นตอนที่ต้องรีบดำเนินการทันทีหากพบว่า มีสิ่งใดบก พร่อง หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ต้องปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นของการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข จึงสามารถกระทำได้ตลอดการดำเนินงาน จนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแล้วหากพบว่ายังมีสิ่งบกพร่อง หรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุง แก้ไขตั้งแต่ต้นของการวางแผนการนิเทศ ภายใน หรืออาจต้องร่วมกันวางแผนการนิเทศภายในใหม่

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศภายในตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดของ ส่วนงานครูสภา (2549, หน้า 328-330) มีความเหมาะสมและสอดคล้องตามบริบทของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินการนิเทศภายใน ผู้วิจัยจึงนำมา เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ

ความต้องการ 2) การวางแผน 3) การพัฒนาสื่อเครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศภายใน 4) การปฏิบัติการตามแผน 5) การประเมินผล และรายงานผลมีรายละเอียดดังนี้

1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

กรมวิชาการ (2540, หน้า 27) ให้ความหมายของการประเมิน ความต้องการว่า เป็นการให้ ผู้เกี่ยวข้องทุกคนร่วมมือกันกำหนดปัญหาที่สำคัญให้เด่นชัด และวางแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขจัดปัญหาและเพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริง การประเมินความต้องการจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำการสำรวจความสนใจ แล้วนำ ปัญหาที่ได้มาเปรียบเทียบกับสถานการณ์จริงที่กำลังเป็นอยู่ พิจารณาถึงความสอดคล้องและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการแก้ปัญหา กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) จะช่วยให้สมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานมองเห็นปัญหาร่วมกันและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการแก้ปัญหา เป็นผลให้การบริหารงานมีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจน ได้รับความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย ซึ่งกระบวนการประเมินความต้องการมี 4 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดขอบเขตของความต้องการหรือความสนใจ เป็นการกำหนดหัวข้อความต้องการรวบรวมความต้องการอย่างกว้างๆ จากการสอบถามครู อาจารย์ ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องการ แล้วนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไข จนได้มาซึ่งความต้องการที่เป็น ของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะช่วยให้ทราบลำดับความสำคัญของปัญหา (2) ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เทคนิคในการวิจัย การประเมินสถานการณ์ ปัจจุบันนี้จะทำเพื่อทราบว่า ความต้องการในขั้นที่ 1 เป็นปัญหาสำคัญในปัจจุบันมากน้อยเท่าใด (3) กำหนดค่านิยม กฎเกณฑ์ และมาตรฐานให้ชัดเจนว่า ความต้องการแต่ละอย่างนั้นจะต้องได้รับการแก้ไขถึงจุดใด จึงจะทำให้โรงเรียนหมดปัญหานั้น (4) สรุปรายการความต้องการที่ต้องได้รับการแก้ไข เป็นการกำหนดความชัดเจน ระหว่างสภาพปัญหาในปัจจุบันที่ได้ในขั้นที่ 2 กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ขั้นที่ 3 ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงขอบเขตของปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไขจนบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการประเมินความต้องการเป็นสิ่งทำให้เข้าถึงปัญหา สามารถกำหนด ปัญหาได้เด่นชัดปัญหาขั้นต่อไปของผู้บริหารก็คือน่าจะมีเทคนิคอย่างไรที่จะทำให้ผู้ร่วมงานและ ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงปัญหาทุกท่านและมีส่วนร่วมรู้ ตลอดจนร่วมวางแนวทางในการแก้ปัญหา

ซารี มณีศรี (2542, หน้า 95-97) กล่าวถึงการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในว่า การจัดการนิเทศภายในนั้นจะมีจุดเริ่มจากสภาพที่เป็นปัญหาหรือ ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงคุณภาพ การศึกษาให้ดียิ่งขึ้น หากไม่มีปัญหาหรือไม่มี ความจำเป็นจะต้องปรับปรุงสิ่งใดก็ไม่จำเป็นต้องนิเทศ เพราะถือว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่มีอยู่ ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว แต่ถ้าหากดำเนินงานในช่วงเวลาต่อๆ ไปเกิดปัญหาหรือ ความล้มเหลวในการทำงาน และเป็นผลให้งานไม่มีคุณภาพ ความจำเป็นในการนิเทศภายในจะเกิดขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการนิเทศภายในในโอกาสต่อไป การที่จะทราบปัญหาและความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในทำได้ 2 ลักษณะ คือ (1) การศึกษาปัญหาเฉพาะ (study of specific problem) เป็นการศึกษาวិเคราะห์ถึงรายละเอียดของสภาพข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเร่งด่วนหรือปัญหาวิกฤติที่บังเกิดขึ้น ในโรงเรียนหรือหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใดและจะแก้ไขได้อย่างไร ก็อาจศึกษาและวิเคราะห์ถึงสาเหตุปัญหาอันจะได้มาข้อมูลเหล่านั้นมาวางแผนในการแก้ปัญหาต่อไป (2) การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) คือกระบวนการ ประเมินช่องว่างระหว่างผลผลิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับผลผลิตที่เราต้องการ จากนั้นจึงจัดช่องว่างเหล่านั้นตามลำดับความสำคัญ และเลือกเอาสิ่งที่มีความสำคัญนำไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาหรือความต้องการ เหล่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการนำข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานตามที่คาดหวังหรือความต้องการของสถานศึกษาในอนาคต มีการประชุมปรึกษาหารือ คณะครูเกี่ยวกับแนวทางการนิเทศภายใน แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ จัดทำแบบสำรวจข้อมูลในการดำเนินงานตามขอบข่ายภารกิจ 4 ด้านการดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา

2) การวางแผน

การวางแผนนิเทศภายในโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาโดย นักการศึกษาได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเด่นของการนิเทศ ตามจุดหมายการนิเทศ ตามสถานการณ์และลักษณะของผู้รับการนิเทศ ด้านกระบวนการนิเทศ ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนของการนิเทศก็มีกระบวนการต่างๆ ซึ่ง ผู้นิเทศก็สามารถเลือกใช้โดยทั่วไปจึงต้องมีการสำรวจสภาพความต้องการของการนิเทศแล้วมาจัดลำดับ ความสำคัญของงานนิเทศรวมทั้งออกแบบการนิเทศแล้วจึงประชุมปรึกษาเพื่อจะได้ดำเนินการตามโครงการ ตลอดจนการประเมินผลและติดตามผล เมื่อการนิเทศได้เสร็จสิ้นลง โดยคำนึงถึงจุดประสงค์ในการพัฒนาการเรียนการสอน อย่างเป็นระบบ เกิดรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่อไป

สำหรับการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียนนับว่าเป็นแผนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่างๆ คือความสำคัญและความเป็นมาของรูปแบบหลักการวัตถุประสงค์สาระของแบบ กระบวนการนิเทศ การประเมิน ตัวบ่งชี้ การบรรลุเป้าหมาย และเงื่อนไขสำคัญเพื่อใช้ในการนิเทศภายใน โรงเรียน เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาเห็นคุณค่าของตนเองได้ใช้ร่วมกับแนวการจัดการเรียนการสอน เทคนิค การสอนของครู ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้เกี่ยวกับรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539, หน้า 109-113) ได้ให้ความหมาย ของ การวางแผนการนิเทศภายใน หมายถึง การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันปัญหา สาเหตุของ ปัญหา หรือความต้องการการพัฒนาที่กำหนดกิจกรรมแนวการ ปฏิบัติการนิเทศภายใน

วิมลพานิช (2546, หน้า 24) กล่าวว่า การวางแผนนิเทศภายใน เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีหลายวิธีด้วยกันใน การเลือกการประเมิน วิธีต่างๆ เหล่านั้นกับวัตถุประสงค์โดยมีเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อตกลงใจเลือกวิธีแก้ปัญหาแล้ว ควรนำวิธีการนั้น มาทบทวนดูใหม่อีกครั้ง เพื่อหาจุดอ่อนแล้วปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ไพบุลย์ หว่างเค็ง (2542, หน้า 197) กล่าวว่า การวางแผนนิเทศภายใน เป็นการจัดการศึกษาหรือ การดำเนินกิจการใดๆ ก็ตาม บัก็จะประสบปัญหาว่ามีสิ่งที่ยากทำมากมายน แต่ทรัพยากรทั้งในแง่ของ งบประมาณ กำลังคนและระยะเวลาจำกัด ในทางปฏิบัติจึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะทำให้ เหมาะสมกับกำลังทรัพยากรที่เป็นไปได้ตามหลักวิชาการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ เป็นการพิจารณา ความเหมาะสม ความจำเป็นอย่างมีเหตุผล

ศิวากร นันท (2550, หน้า 10) การวางแผนนิเทศภายใน หมายถึง การทำงานร่วมกันของผู้บริหาร และ ครูในโรงเรียนในการชี้แนะ แนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียน การสอน ซึ่งจะทำให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของนักเรียน

กรองทอง จิระเดชากุล (2550, หน้า 4) การวางแผนนิเทศภายใน ไว้ว่าเป็นการส่งเสริมสนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักทุกๆ ด้าน

ขวัญเรือน เสรารมย์ (2552, หน้า 1) การวางแผนนิเทศภายใน เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้ครูผู้สอนหรือผู้มีส่วนร่วมกิจกรรมการเรียน การสอน ได้ปรับปรุงงานให้มีคุณภาพ ผลที่ได้รับจากการนิเทศจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อมกับผู้นิเทศ สิ่งที่สำคัญคือตัวผู้นิเทศเองต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการนิเทศอย่างดีเยี่ยมการนิเทศที่ผ่านมาในอดีตพบว่าการนิเทศโรงเรียนของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไม่ค่อยจะชี้แนะข้อบกพร่องให้ผู้รับการนิเทศ ได้รับทราบกัน ส่วนมากมักจะเป็นการบอกหรือเสนอให้ปฏิบัติตามเป็นส่วนมากการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในโรงเรียนได้กระตุ้นช่วยท้าทายในการปฏิบัติกรนิเทศโดยการร่วมคิดการร่วมทำและการสนับสนุนข้อมูลเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้สูงขึ้นอยู่เสมอตรงตามความต้องการที่แท้จริงของการพัฒนาดังนั้นการพัฒนาแนวความคิดก่อให้เกิดการพัฒนางาน การปรับปรุงงาน ให้ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอด้วยตนเอง ทั้งนี้ต้องอาศัยกลไกของความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาครูและครูในโรงเรียน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนการนิเทศภายใน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการนำเอาผลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาสาเหตุของปัญหา และความต้องการมากำหนดเป็นกิจกรรม กำหนดทางเลือกและแนวทางการปฏิบัติงาน โดยมีการประชุมคณะครู เพื่อร่วมกันวางแผน และวิเคราะห์ปัญหา กำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน กำหนดยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา มีการมอบหมายหน้าที่ให้กับบุคลากรตามความถนัด และความรู้ ความสามารถ สรุปวางแผนการดำเนินงาน และกำหนดทางเลือกในการนิเทศภายใน จัดทำแผนการนิเทศภายในสถานศึกษาดำเนินการจัดทำแผน และปฏิบัติกรนิเทศภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศภายใน

การนิเทศภายในจำเป็นต้องมี การสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศภายในเพื่อการพัฒนาคุณภาพของครูให้มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความสำคัญในการสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศภายใน ไว้ดังนี้

สมเดช พินิจสกุล (2544, หน้า 7) ได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ เครื่องมือและพัฒนาการนิเทศภายในไว้ว่า การวิเคราะห์ความต้องการการใช้สื่อ เครื่องมือ การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ การส่งเสริมการผลิตสื่อ เครื่องมือ การกำกับติดตาม ดูแลและให้คำปรึกษา การประเมินสื่อและเครื่องมือในการนิเทศภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 11) ได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศภายในไว้ว่า หมายถึง การจัดหา จัดทำสื่อเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด บทบาทที่สำคัญของผู้นิเทศจะต้องชี้แนะแนวทางแก้ปัญหาที่ดีมีประสิทธิภาพแก่ผู้รับการนิเทศภายใน ร่วมคิด ร่วมทำ วางแผนและสร้างเครื่องมือต่างๆ เช่น แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบสอบถาม ฯลฯ ร่วมกันเลือกปรับปรุงและใช้นวัตกรรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับงาน

แสน สมนึก (2541, หน้า 75) อธิบายว่า การพัฒนาสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาการนิเทศภายใน หมายถึง การผลิตสื่อและเครื่องมือเพื่อใช้ในการนิเทศภายใน กำหนดแนวทางการใช้สื่อและเครื่องมือในการนิเทศภายใน

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นสรุปเกี่ยวกับ การพัฒนาเครื่องมือ สื่อ และพัฒนาการนิเทศภายใน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการสั่งการผลิตสื่อและ

เครื่องมือ การจัดหา จัดทำสื่อ การกำหนดแนวทางการใช้สื่อและเครื่องมือ เช่น แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบสอบถาม ฯลฯ และใช้สื่อ นวัตกรรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับงาน การกำกับติดตาม ดูแลและให้คำปรึกษา การประเมินสื่อและเครื่องมือในการนิเทศภายใน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยที่มีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการชี้แจงแนวการสร้างสื่อ และเครื่องมือในการนิเทศภายใน มีการสร้างสื่อ และเครื่องมือ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา สร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศจากวัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่นจัดซื้อสื่อ และเครื่องมือการนิเทศที่ไม่มีในท้องถิ่น มีการทดลองใช้สื่อ และเครื่องมือในการนิเทศก่อนทุกครั้ง มีการสรุปผลการใช้สื่อ และเครื่องมือก่อนทุกครั้งนำผลจากการสรุปการใช้สื่อ และเครื่องมือมาปรับปรุงใช้ในการสร้างสื่อ และเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพในครั้งต่อไป

4) การปฏิบัติการตามแผนการนิเทศภายใน

การปฏิบัติการตามแผนการนิเทศภายใน เป็นการพัฒนาระบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศแบบมีส่วนร่วม ทำให้ผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า มีความรู้ความเข้าใจในระบบการนิเทศภายใน สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน และวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการนิเทศภายใน วางแผนและกำหนดทางเลือกโดยสามารถออกแบบ กำหนดประเด็นและขอบข่ายการนิเทศภายใน สร้างเครื่องมือและพัฒนาวิธีการโดยเฉพาะชุดปฏิบัติการนิเทศภายใน การเขียนแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การปฏิบัติการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม การประเมินผลและรายงานผล รวมทั้งการปฏิบัติงานนิเทศภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในส่วนการปฏิบัติการตามแผนการนิเทศภายในได้ผ่านกระบวนการกล่าวไว้ ดังนี้

อรพงษ์ อาษาเอื้อ (2546, หน้า 45) อธิบายว่า การปฏิบัติการนิเทศภายในเป็นการดำเนินการให้การนิเทศภายในได้รับความสำเร็จประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ กระบวนการวางแผน การจัดการ การนำการควบคุม และการประเมินผล

วรรณ แกมนิล (2545, หน้า 208-210) อธิบายว่า หน้าที่ของผู้บริหารเกี่ยวกับการนิเทศภายใน คือ ตรวจสอบความเป็นไปเกี่ยวกับการเรียนการสอน จัดประชุมเพื่อวางแผนโครงการ เพื่อให้การวางแผนโครงการเริ่มต้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและสิ่งที่มีอยู่เดิม เตรียมวิธีการดำเนินโครงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความพร้อม กระจายงานและความรับผิดชอบให้ทั่วถึง ลงมือดำเนินการให้คำแนะนำเพื่อให้งานก้าวหน้า จัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้ ให้อิสระในการคิด ตัดสินใจ ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบถึงการดำเนินการใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

ประเสริฐ สังข์เกษม (2546, หน้า 19-20) อธิบายว่า การดำเนินการนิเทศภายใน ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ประชุมผู้เกี่ยวข้องและคณะทำงาน เพื่อทำความเข้าใจรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ตรงกัน
- 2) กำหนดงานที่จะปฏิบัติแต่ละโครงการมีงานอะไรบ้างที่ทำได้ แล้วจัด เรียงลำดับก่อนหลัง
- 3) แบ่งงานรับผิดชอบ ว่าใครทำอะไร เวลาใด ให้ชัดเจน และควรมีผู้ปฏิบัติงานแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาอุปสรรคไม่สามารถปฏิบัติงานได้
- 4) ทำความเข้าใจสื่อและเครื่องมือนิเทศร่วมกันก่อนนำไปปฏิบัติ เพื่อไม่ให้ เกิดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติได้

5) ตกลงกำหนดแนวทางร่วมกัน เกี่ยวกับการเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูลของ แต่ละงานของแต่ละคนที่ได้รับผิดชอบให้เป็นแนวทางเดียวกัน ให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

6) ปฏิบัติการนิเทศภายในตามที่ได้รับมอบหมาย

7) จัดประชุม ทบทวนการปฏิบัติการตามขั้นตอน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ของแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

8) ประชุมคณะทำงานเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานนิเทศเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

9) นำข้อมูลมาประมวล สรุปวิเคราะห์ วิจัย เพื่อรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินการ ปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การปฏิบัติการตามแผนการนิเทศภายใน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงถึงบทบาทในการดำเนินกิจกรรมนิเทศร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในของสถานศึกษา โดยที่มีการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการที่วางไว้ครบถ้วน มีการดำเนินการประชุมก่อนเปิดภาคเรียน มีการดำเนินการการตรวจเยี่ยมชั้นเรียน มีการสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอน มีการดำเนินการให้คำปรึกษาแก่ครู มีการดำเนินการให้ศึกษาเอกสาร ตำราต่างๆ มีการสนทนาทางวิชาการ มีการประเมินผล การนิเทศภายในทุกครั้ง มีการพาคณะครูไปศึกษานอกสถานที่ มีการให้บริการเอกสารเอกสารทางวิชาการมีการประชุมเชิงปฏิบัติการมีการดำเนินการสาธิตการจัดการเรียนรู้

5) การประเมินผล และรายงานผลการนิเทศภายใน

การประเมินผลการนิเทศภายใน จากที่นักการศึกษาและวิชาการหลายท่าน ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการอย่างหลากหลาย ซึ่ง เซอร์ อินโย (2553, หน้า 126-127) แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) การประเมินสภาวะแวดล้อม (context evaluation) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดโครงการ เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกโครงการแต่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ และเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการของชุมชน และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ จำนวนประชากร สภาพเศรษฐกิจ และปัญหาของชุมชน ตลอดจนนโยบายของหน่วยงานระดับบน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นประโยชน์ ในการนำไปใช้ตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย และกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการได้อย่างเหมาะสมต่อไป 2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการประเมินทรัพยากรที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในการดำเนินโครงการว่ามีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมและมีความเพียงพอ หรือไม่ ทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา กลุ่มเป้าหมาย เทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน การประเมินปัจจัยนำเข้านำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ หาวิธีดำเนินงานโครงการให้บรรลุเป้าหมาย 3) การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินการบริหารโครงการ การจัดกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ การนำปัจจัยนำเข้าของโครงการมาใช้เหมาะสมหรือไม่ กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ สารสนเทศต่างๆ จะถูกวิเคราะห์รวบรวม และนำเสนอผู้ดำเนินงานโครงการ อาจต้องการสารสนเทศทุกวัน หรือใน ตอนเริ่มต้นโครงการเป็นการบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ดำเนินงานโครงการไว้เป็นหลักฐาน การประเมินกระบวนการมีประโยชน์ในการค้นหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (strengths) หรือ จุดด้อย (weakness) ของโครงการนำไปใช้ในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงการดำเนินโครงการต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) การประเมินผลผลิต (product evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คำนวณค่า

เพียงใด โดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนดไว้ มุ่งตอบคำถามว่า โครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลการประเมินจะทำให้ได้สารสนเทศในการพิจารณาตัดสินใจ ยุติ ปรับขยาย หรือทำงานเป็นประจำ การประเมินผลผลิตจะทำการประเมิน 2 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินทันทีที่สิ้นสุดโครงการ เรียกว่าการประเมินผลลัพธ์ และ 2) การประเมินผลกระทบของโครงการทั้งบวกและลบ การประเมินตามรูปแบบ cipp model ทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การประเมินบริบท การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต สามารถนำไปช่วย ในการปรับปรุงโครงการ ทั้งนี้การประเมินในแต่ละขั้นตอนดังกล่าว นำไปช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ 4 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจเพื่อการวางแผน ได้จากการประเมินบริบท นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งวัตถุประสงค์ระยะสั้น และระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน 2) การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ จากการประเมินปัจจัยนำเข้า นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจวางโครงการ กลวิธีดำเนินโครงการ และขั้นตอนการทำงานต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ 3) การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ ได้จากการประเมินกระบวนการ นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติทำให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 4) การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ ได้จากการประเมินผลผลิต นำผลการประเมินไปใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่าจะทำต่อไป ยุติ ล้มเลิก ขยายโครงการ หรือให้ทำเป็นงานประจำ จากการศึกษาถึงแนวคิดการประเมินโครงการของ สตีฟเฟิลบีม สรุปได้ว่ารูปแบบ การประเมินโครงการแบบ cipp model เป็นรูปแบบการประเมินที่มีความต่อเนื่องกันในการดำเนินงานอย่างครบวงจร มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้นั้นจัดทำเป็นสารสนเทศ เพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงโครงการอย่างทันเวลาที่ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต รักชนก คำวชิร (2555-ออนไลน์)

จันทนา เข็มกลัดนาค (2544, หน้า 30) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบว่างานที่ทำไปแล้วได้ผลดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ก่อนลงมือทำ

สัญญา เสนาพิทักษ์ (2546, หน้า 26) ให้ความหมายของการประเมินผลว่า เป็นการตีค่าผลงานซึ่งดำเนินการไปแล้วว่าเกิดผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้เพียงใดการประเมินผลเป็นกระบวนการภายหลังการวัด ซึ่งจะออกมาในรูปปริมาณและจำนวนมากน้อยของการวัด และนำผล การวัดมาตีค่าว่าได้ผลเพียงใดเป็นที่พอใจหรือไม่

วรรณ แกมนิล (2545, หน้า 38) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกัน จำเป็น สำหรับทุกหน่วยงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลคือการตรวจสอบประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการประเมินผลงานจึงต้องเอาวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงานมาเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมิน

ไพบุลย์ หวังเค็ง (2542, หน้า 32) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อจะได้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้า บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผล คือเพื่อการวิจัยในการที่ต้องการรู้ว่าการกระทำบรรลุ วัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดเพื่อการปรับปรุง เป็นการนำไปสู่การปรับปรุง ซึ่งสามารถทำให้ทราบถึงจุดการปรับปรุงและพัฒนา และเพื่อการจูงใจ จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความมุ่งมั่นทางจิตใจ เกิดขวัญในการทำงาน

สรุป การประเมินผล และรายงานผลการนิเทศภายใน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทการตรวจสอบ ความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดแนวทางในการประเมินการนิเทศภายใน ประเมินผลก่อนดำเนินการนิเทศภายใน นำผลการ ประเมินมาพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการนิเทศภายใน มีการประเมินผลระหว่างการ ดำเนินการนิเทศภายใน สรุปผลการนิเทศภายใน และรายงานผลการนิเทศภายในให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาให้รับทราบ

จากความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างจริงจัง ในการ ส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนเพราะการนิเทศจากบุคคลภายนอกยังไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึงจาก ข้อจำกัดหลายประการประกอบกับปัจจุบัน ครูในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถเพียงพอ สามารถนิเทศกันเอง ภายในโรงเรียนได้ ซึ่งจะสามารถดำเนินการนิเทศได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่าง ครูในโรงเรียนอย่างเต็มที่และสอดคล้องกัน เพื่อคุณภาพการเรียนการสอนทำให้ ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนเป็นอย่างดี

2.5.4 รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน

รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาโดยนักการศึกษาได้ ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเด่นของการนิเทศภายใน ตามจุดหมายการนิเทศภายใน ตามสถานการณ์และลักษณะของผู้ รับการนิเทศภายใน ด้านกระบวนการนิเทศภายใน ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอนของการนิเทศภายในก็มี กระบวนการต่างๆ ซึ่งผู้นิเทศก็สามารถเลือกใช้โดยทั่วไปจึงต้องมีการสำรวจสภาพความ ต้องการของการนิเทศ ภายในแล้วมาจัดลำดับความสำคัญของงานนิเทศรวมทั้งออกแบบการนิเทศภายในแล้วจึงประชุมปรึกษาเพื่อจะ ได้ดำเนินการตามโครงการ ตลอดจนการประเมินผลและติดตามผล เมื่อการนิเทศภายในได้เสร็จสิ้นลงโดย คำนึงถึงจุดประสงค์ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เกิดรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่อไป สำหรับรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นว่าเป็นแผนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ต่างๆ คือ ความสำคัญและความเป็นมาของรูปแบบหลักการวัตถุประสงค์สาระของแบบ กระบวนการนิเทศ ภายใน การประเมิน ตัวบ่งชี้ การบรรลุเป้าหมาย และเงื่อนไขสำคัญเพื่อใช้ในการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้ ครูสามารถพัฒนาเห็นคุณค่าของตนเองได้ใช้ร่วมกับแนวการจัดการเรียนการสอน เทคนิคการสอนของครู ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้เกี่ยวกับรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

ชาตรี มณีศรี (2546, หน้า 49) ได้กำหนด รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ 5 แบบ ดังนี้

- 1) การนิเทศภายในแบบตรวจตรา เป็นการตรวจตราในด้านบริหารมากกว่ามาช่วยแนะนำครู จึงขาดความคิดริเริ่ม
- 2) การนิเทศภายในแบบเสรีนิยมหรือโลเลนิยม ใช้หลักการประเมินค่าดีหรือเลว ปล่อยให้ครู สอนตามที่ตนเห็นสมควร ไม่มีการแนะแนวทางสิ่งที่ต้องปรับปรุง หากเกิดเหตุร้ายก็สายเกินแก้
- 3) การนิเทศภายในแบบบังคับ มุ่งให้ครูเปลี่ยนแปลงการสอนตามที่ตนเองต้องการให้เป็น ขาดการยึดหยุ่น ผู้บังคับบัญชาควบคุม รับผิดชอบการสอนของครู
- 4) การนิเทศภายในแบบฝึกอบรมและแนะนำ มุ่งให้ครูได้รับการอบรม ครูไม่จำเป็นต้องคิด หาวิธีการ มีขอบเขตจำกัด จำเพาะในการปรับปรุงตัวครูและวิธีการสอนของครูเป็นสำคัญ

5) การนิเทศภายในแบบประชาธิปไตย เป็นการทำงานระบบกลุ่ม มติข้อตกลงจากกลุ่ม เคารพยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลแก้ไขปัญหตามเหตุผลตามขั้นตอนจัดสรรงานให้ครูตาม ความสามารถของตนและสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในคนอื่น

กลิคแมน, กอร์ดอนและรอส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 1995, pp. 287- 416) ได้กำหนดรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความช่วยเหลือครูโดยตรง 2) การพัฒนา กลุ่ม 3) การพัฒนาครู 4) การพัฒนาหลักสูตร 5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การให้ความช่วยเหลือครูโดยตรง (direct assistant to teachers) เป็นงานเกี่ยวกับการ สังเกตการณ์เรียนการสอน การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูโดยตรงในการปรับปรุงการสอน การช่วยเหลือครู เกี่ยวกับการเรียนการสอนภายในชั้นเรียนในการกล่าวถึงรายละเอียดของงานนิเทศภายในโรงเรียนด้านนี้ให้ ชัดเจนและเข้าใจง่ายยิ่งขึ้น จึงขอกกล่าวแยกตามหัวข้อต่อไปนี้

(1) การสังเกตการสอนโดยวิธีการตามโครงสร้างของการนิเทศภายในแบบคลินิก โครงสร้าง ของการนิเทศภายในแบบคลินิกแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ตามลำดับต่อไปนี้

ก. การประชุมปรึกษาก่อนสังเกตการณ์สอน (pre-conference with teacher)

ก) การสังเกตการสอน (observation of classroom)

ข) การวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวิธีประชุม (analyzing & interpreting observation & determining conference approach)

ค) การประชุมในเทศ (post-conference with teacher)

ง) การประชุมวิเคราะห์พฤติกรรมนิเทศ (critique of previous four steps)

(2) การนิเทศภายในแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน เนื่องจากจำนวนครูมีมากและผู้นิเทศไม่มี เวลาเพียงพอในการให้คำปรึกษาแก่ครู ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหานี้จึงใช้วิธีการนิเทศภายในแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน โดยที่ผู้นิเทศเป็นครูผู้สอนด้วยตนเอง ก่อนที่ครูจะเป็นผู้นิเทศได้จะต้องได้รับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพเกี่ยวกับ ทักษะในการสังเกต การให้คำปรึกษา โดยที่ผู้นิเทศคอยเป็นผู้ฝึกอบรมเกี่ยวกับงานการจัดทำแผน การใช้เวลา และการแก้ไขปัญหา ก็จะทำให้ครูสามารถช่วยเหลือกันได้

(3) วิธีการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรงแบบอื่นๆ โดยปกติการนิเทศภายในส่วนใหญ่ เป็นการวางแผนระยะยาวที่ทำอย่างรอบคอบแต่มีบางโอกาสที่ผู้นิเทศอาจถูกขอให้ช่วยเหลือโดยไม่ได้วางแผนไว้ ล่วงหน้า ในกรณีเกิดความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งต้องมีผู้คอยให้ความช่วยเหลือ เรื่องที่เกิดขึ้นในแต่ละวันผู้นิเทศควร จัดเวลาไว้เป็นรายสัปดาห์เช่น กำหนดเวลาไว้ในตอนปลายวันใดวันหนึ่ง เพื่อที่จะรับฟังและให้ความช่วยเหลือแก่ ครูผู้สอน นอกจากนี้ผู้นิเทศควรตั้งตัวแทนครูที่ผู้นิเทศคิดว่าจะสามารถช่วยแก้ปัญหาครูคนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี หรือผู้นิเทศอาจกำหนดเวลาประชุมหรือพบปะกับครูหลังโรงเรียนเลิก ช่วงพักเรียนวันใดวันหนึ่ง เพื่อให้ครูได้ ร่วมแลกเปลี่ยนและวางแผนร่วมกันในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน ในการวางแผนช่วยเหลือครูวิธีที่ จะช่วยลดปัญหาลงได้คือถ้าครูผู้สอนรู้ว่าพวกเขาสามารถเข้า พบผู้นิเทศได้ตลอดเวลาเพื่อแก้ปัญหาและได้รับความช่วยเหลือจากผู้นิเทศด้วยความจริงใจความเชื่อมั่นและบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรระหว่างครูกับผู้นิเทศ จะมีมา

2) การพัฒนากลุ่ม (group development) เป็นงานเกี่ยวกับการให้คณะครูได้มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียนการทดสอบความรู้รวมทั้งทักษะความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนา วิชาซึ่งครูและการฝึกให้ครูรู้จักการทำงานกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานจะสำเร็จจะได้ผลดีจะต้องมา

จากความคิดเห็นและการร่วมกันปฏิบัติงานของ ครูหลายฝ่ายด้วยกัน ในการทำงาน เป็นหมู่คณะนั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้รู้จักอ้อยาศัย ได้เรียนรู้ความสามารถของกันและกัน ได้แสดงความคิดเห็นได้เห็นความเป็นผู้นำหรือผู้ตามที่ดีโอกาสเช่นนี้จะไม่ปรากฏในการทำงานเป็นรายบุคคล การเรียนรู้ทักษะการทำงานของกลุ่มในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็นงานที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้นิเทศ กลุ่มที่ทำงานอย่างได้ผลมีประสิทธิภาพและดำเนินไปด้วยความราบรื่น ส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีความชำนาญ ผู้นำจะต้องตระหนักถึงปัจจัยด้านความสำเร็จของกลุ่ม มีการคัดเลือกกระบวนการในการตัดสินใจของกลุ่มที่ชัดเจน สามารถจัดการเกี่ยวกับปัญหาการทำงานไม่เต็มที่ของ ครูตลอดจนความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์และกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำที่เหมาะสม

3) การพัฒนาครู (staff development) เป็นงานเกี่ยวกับการเสริมความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านวิชาการให้ครูผู้สอน รวมถึงการให้โอกาสแก่ครูในการรับรู้เกี่ยวกับการลงโทษและควรสนับสนุนตามกฎหมาย คำสั่ง ระเบียบของโรงเรียน ซึ่งเป้าหมายหลักของการพัฒนา ครูก็คือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดดังนั้นการพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้ครูมีศักยภาพในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถกล่าวโดยละเอียดดังนี้

(1) การวางแผนในการจัดโครงการสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้แก่คณะโดยคำนึงถึงความถูกต้องและสอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของฝ่ายวิชาการ

(2) ปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่และย้ายมาใหม่

(3) พัฒนา ครูด้วยการจัดประชุมอบรมสัมมนาหรือส่งไปรับการอบรมจากสถาบันอื่น

(4) พัฒนาศักยภาพให้แก่วิชาการครูโดยให้ไปศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ

(5) ให้ครูได้ขยายผลความรู้ที่ได้รับจากการไปอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานหรือศึกษา

ต่อให้ครูอื่นๆ ได้ทราบ

(6) จัดป้ายนิเทศเพื่อให้ความรู้ทางวิชาการแก่ครูทางโรงเรียน รวมทั้งจัดหาหนังสือหรือวารสารที่มีคุณค่าทางวิชาการให้ครูได้ทราบ

(7) มีการแนะนำแหล่งวิทยากรในท้องถิ่นที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้ครูได้ทราบ

(8) แจกข่าวสาร คำสั่ง เอกสาร ระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ ให้ครูทราบนอกจากนี้ กลิคแมนและคนอื่นๆ (Glicman, Gordon & Ross-Gordon) ยังได้กล่าวถึงสาระสำคัญและรายละเอียดของการพัฒนาครูไว้ดังต่อไปนี้คือ

ก. การให้บริการบนพื้นฐานของครูแต่ละคนในการกำหนดหัวข้อที่จะจัดโปรแกรมการพัฒนาครู มีวิธีการกำหนดได้หลายวิธีที่ผู้นิเทศสามารถนำมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อต่างๆ เทคนิควิธีเหล่านี้ได้แก่การสังเกตและการฟัง การใช้ข้อมูลที่ได้บันทึกไว้อย่าง เป็นทางการ การใช้ดุลยพินิจจากบุคคลที่เป็นกลาง การใช้แบบสำรวจปลายเปิด การใช้แบบตรวจสอบและจัดลำดับรายการ การใช้เทคนิคเดลฟาย (delphite chnique) การใช้เทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้ข้อมูลกับคณะกรรมการวางแผนพัฒนาครูที่จะหาหัวข้อหรือหัวข้อเรื่องสำหรับการจัดอบรมได้เป็นอย่างดี

ข. รูปแบบกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการพัฒนา ครูจากการพัฒนา ครูในรูปแบบเดิม เช่น การอภิปรายใน 1 ชั่วโมง การให้คำปรึกษาภายนอกหรือการจัดประชุมปฏิบัติการเพียงครั้งเดียว ซึ่งได้เสนอกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการพัฒนา ครูไว้ดังนี้

ก) โปรแกรมติดตามช่วยเหลือและให้คำแนะนำ (mentoring programs) โปรแกรมนี้เป็น การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมโปรแกรมการพัฒนา ครูโดยที่ครูมีประสบการณ์มีความรู้ความสามารถพิเศษ ได้รับมอบหมายให้คอยช่วยเหลือแนะนำครูใหม่โดยมุ่งการช่วยเหลือแนะนำอย่างต่อเนื่องเป็นรายบุคคล

ข) โปรแกรมการพัฒนาทักษะ (skill-development programs) ประกอบ ด้วยการประชุมปฏิบัติการหลายๆ ครั้งเป็นเวลาหลายเดือนและมีการช่วยเหลือแนะนำระหว่างการฝึก อบรมการปฏิบัติการ ช่วยให้ครูสามารถถ่ายโยงทักษะที่ได้รับการฝึกอบรมนำไปใช้จริงในห้องเรียน

ค) ศูนย์รวมครู (teacher centers) คือ สถานที่ที่ครูสามารถมาพบกันปรึกษาหารือหรือพูดคุยกันในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาทักษะการสอนการวางแผนทางนวัตกรรม หรือรวบรวมและสร้างสื่อการเรียนการสอน

ง) การสัมมนาครู (teacher institutes) คือ การที่คณะครูร่วมกันเรียนรู้และได้ ประสบการณ์แบบเข้มข้นในเฉพาะเรื่องเฉพาะทักษะหรือเรื่องที่ยากซับซ้อนติดต่อกันหลายวันหลายสัปดาห์

จ) การให้การสนับสนุนโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (collegial support groups) โดยการ ที่ครูในโรงเรียนเดียวกันหรือหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในโรงเรียนร่วมกันทดลองใช้นวัตกรรมแบบ ใหม่ๆ ทางด้านการสอนหรือการช่วยเหลือกันและกัน

ฉ) การจัดเครือข่ายการปฏิบัติงาน (networks) โดยการที่ครูจากโรงเรียน อื่นๆ ร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลสาระความรู้ซึ่งกันและกัน ความเข้าใจกันและความสำเร็จต่างๆ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยเครือข่ายเชื่อมโยงทางคอมพิวเตอร์ทั้งหมดยั่ว ใช้เครื่องโทรสาร และจัดสัมมนาและการประชุมร่วมกัน เป็นครั้งคราว

ช) ผู้นำครูอาวุโสผู้นำหรือวิทยากรแกนนำ (teacher leadership) คือ การที่ครูมีส่วน ร่วมในการเตรียมผู้นำและการช่วยเหลือครูคนอื่นๆ โดยแสดงบทบาทผู้นำในด้านต่างๆ เช่น เป็นผู้นำเสนอ การฝึกอบรมปฏิบัติการ ครูผู้ประสานงานเป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือ เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้นำด้านการสอนเป็น นักพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น ครูที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั้นไม่เพียงแต่ช่วยเหลือครูคนอื่น แต่ยังได้ประสบการณ์ด้านการพัฒนาในอาชีพ ซึ่งเปลี่ยนจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็นผู้นำต่างๆ ดังกล่าว

ซ) ครูในฐานะนักเขียน (teacher as writer) รูปแบบนี้เริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้นในกลุ่ม ครูเพราะครูมีโอกาสได้แสดงออกหรือสะท้อนให้เห็น ให้ความรู้เกี่ยวกับนักเรียน การสอนความก้าวหน้า ในอาชีพ ซึ่งการเขียนอาจอยู่ในรูปของวารสารส่วนบุคคล บทความหรือข้อคิดเห็นต่อเรื่องต่างๆ โดยมีการ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมงาน หรือบทความที่เป็นทางการที่ลงตีพิมพ์ในวารสารทางการศึกษาต่างๆ

ฌ) แผนการพัฒนาบุคคลเป็นรายบุคคล (individually planned staff development) เป็น วิธีการที่ครูจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาและจุดประสงค์ของการพัฒนาสำหรับตนเอง วางแผนและ ดำเนินการตามแผนกิจกรรมต่างๆ และประเมินผล

ญ) การร่วมโครงการ (partnerships) วิธีการมีดังนี้คือ โรงเรียนต่างๆ ร่วมกันวางแผนและ ดำเนินโครงการร่วมกับมหาวิทยาลัย บริษัทธุรกิจต่างๆ โดยผู้ร่วมโครงการแต่ละหน่วยงาน ต่างมีความเสมอภาคกัน มีสิทธิเท่าเทียมกันมีความรับผิดชอบร่วมกัน ร่วมกันดำเนินงานได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน การเป็นผู้ร่วมโครงการ ดังกล่าวอาจรวมวิธีการดังกล่าวที่ได้นำเสนอไว้ตอนต้นให้เป็นกิจกรรมต่างๆ ของโครงการได้

ค. การเตรียมการพัฒนา ครู การเตรียมการพัฒนา ครูโดยการจัดการฝึกอบรมครูนั้น ผู้นิเทศหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 6 ประการดังนี้

ก) การเชิญวิทยากร ผู้นิเทศต้องบอกรายละเอียดแก่วิทยาการว่าต้องพูดเรื่องอะไร ทำอะไรบ้างหรือต้องเข้าร่วมกิจกรรมหรือแสดงบทบาทอะไรให้วิทยาการเข้าใจอย่างชัดเจน

ข) ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าการฝึกอบรมจะ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีเครื่องใช้เพียงพอสำหรับกิจกรรมต่างๆ เช่น ไมโครโฟนเครื่องบันทึกเสียง และเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ รวมทั้งควรมีการเตรียมอุปกรณ์สำรองเอาไว้ด้วย

ค) การจัดเตรียมอาหารของว่างและกำหนดรายละเอียดต่างๆ เช่น การจัดเตรียมอาหารว่าง เครื่องดื่ม แนะนำห้องน้ำ รวมถึงบอกเวลาที่จะดำเนินการหรือกำหนดการต่างๆ ในการฝึกอบรมให้ผู้รับการอบรมทราบ

ง) ตรวจสอบสภาพของห้อง เพื่อดูความเรียบร้อยและปรับอุณหภูมิในห้องให้มีความเหมาะสม

จ) ทดสอบวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ผู้จัดควรตรวจสอบวิธีการใช้อุปกรณ์กับวิทยากรเพื่อให้แน่ใจว่าวัสดุอุปกรณ์นั้นอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เหมาะสมรวมทั้งการจัดเตรียมเอกสารหรือวัสดุสำหรับแจกให้แก่ผู้ร่วมการฝึกอบรม

ฉ) การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้กรอกแบบประเมินหลังการฝึกอบรม เพื่อแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ฝึกอบรมนั้นเพื่อนำผลมาแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไป

4) การพัฒนาหลักสูตร (curriculum development) เป็นงานเกี่ยวกับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาสาระในบทเรียน การวางแผนการเรียนการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์ในชั้นเรียนเพื่อสะดวกต่อการทำความเข้าใจ จึงขอกล่าวถึงรายละเอียดของงานด้านนี้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้คือ

(1) การปรับปรุงหลักสูตรควรไปในแนวทางใด หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาของการสอน คู่มือการสอน หนังสือและอุปกรณ์การสอนที่ครูใช้ในการสอนนักเรียน ในการปรับปรุงหลักสูตรนั้นผู้นิเทศควรพิจารณาหาคำตอบของคำถาม 3 ประการคือ 1) นักเรียนควรเรียนอะไร 2) ควรจะลำดับเนื้อหาให้หนักเรียนอย่างไร 3) จะประเมินผลการเรียนรู้ได้อย่างไร โดยทั่วไปการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรจะได้รับอิทธิพลจากความต้องการเร่งด่วนของรัฐบาล ค่านิยมของนักการศึกษา ชุมชน ความต้องการพัฒนานักเรียน สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เงื่อนไขทางสังคมในอนาคต ในที่สุดการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรมักสรุปมาจาก การตัดสินใจด้านปรัชญาที่เกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาเช่น ปรัชญาสารัตถนิยม (essentialist philosophy) จะเน้นการเรียนรู้ด้วยการท่องจำ การจดจำข้อเท็จจริง ครูจะเป็นผู้ให้นักเรียนจะเป็นผู้รับ เนื้อหาวิชาที่เด็กจะต้องเรียนเป็นเนื้อหาวิชาที่เด็กรู้จักโลกตามสภาพที่เป็นจริง ไม่ใช่สิ่งที่เด็กค้นหาหรือคิดค้นเอาเองตามใจชอบ ปรัชญาประสบการณ์นิยม (experimentalist philosophy) หลักสูตรจะเน้นกิจกรรมทางสังคมการเรียนรู้ด้วยการลองผิดลองถูกและการร่วมมือกัน ส่วนปรัชญาอัตถะภาวนิยม (existentialist philosophy) หลักสูตรจะเน้นความสำคัญของบุคคลแต่ละคนมากกว่าสังคม เน้นการดำรงชีวิตในปัจจุบัน เน้นเรื่องความรับผิดชอบ การกระทำทุกอย่างที่ผู้กระทำต้องรับผิดชอบเน้นเรื่องเสรีภาพโดยถือว่าเสรีภาพคือสาระของมนุษย์การจัดการเรียนการสอนจะให้นักเรียนรู้จักรับผิดชอบต่อการกระทำ

(2) จะพัฒนาและใช้หลักสูตรอย่างไร หลักสูตรสามารถพัฒนาได้หลายระดับ เช่น จากผู้เชี่ยวชาญภายในโรงเรียนคณะกรรมการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนและตัวครูเองในระดับประเทศวัสดุอุปกรณ์ที่นำออกมาขายทั่วไป เช่น หนังสือแบบเรียน คู่มือการเรียน และสื่อทัศนูปกรณ์ ส่วนใหญ่จะพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกโดยบริษัทผู้พิมพ์จำหน่ายอาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยของรัฐ

หรือเอกชนเขียนให้หรืออาจมีคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนจากโรงเรียนของรัฐบาลมาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับหลักสูตร และโดยปกติครูจะนำหลักสูตรนั้นไปทดลองใช้ก่อนที่จะทำการผลิตหลักสูตร ในระดับท้องถิ่นอาจจะพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาใช้เองโดยมีผู้เชี่ยวชาญทำงานร่วมกับคณะ

5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นเสมือนเครื่องมือและเป็นการรวบรวมเอางานนิเทศทั้งหมด ซึ่งงานนี้จะเกี่ยวข้องกับทิศทางการปรับปรุงการเรียนการสอน การวางแผนจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือครูโดยตรงในการปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนา ครู การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงลักษณะต่างๆ ของครูนอกจากนี้ผู้นิเทศจะต้องทำหน้าที่ช่วยเหลือคณะครูที่ตั้งขึ้นมาประเมินความต้องการ เขียนแผนการวิจัย เลือกรูปแบบเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนออกแบบการประเมิน จึงเห็นได้ว่างานวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นสิ่งที่จะทำให้ครูผู้สอนบรรลุเป้าหมายทางการสอนด้วยแนวความคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าการให้ความช่วยเหลือครูโดยตรง การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นภาระสำคัญยิ่งของผู้นิเทศที่มีต่อครูผู้สอน อีกทั้งเป็นกระบวนการรวบรวมงานนิเทศมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการนิเทศภายในตามแนวคิดของกลิคแมน กอร์ดอนและรอส-กอร์ดอน กล่าวถึงงานนิเทศที่ผู้บริหารจะนำไปช่วยให้ครูปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น สำหรับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

(1) วิธีดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้นิเทศมีวิธีการที่จะทำงานกับครูและสามารถเลือกเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

ก. ผู้นิเทศควรเลือกใช้เทคนิคการนิเทศภายในระหว่างบุคคล (Interpersonal approach) กับกลุ่มครูที่จะเป็นตัวแทนหรือคณะทำงานร่วมดำเนินการวิจัยกับกลุ่มประชากรหรือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในหน่วยงานหรือสถาบันนั้นๆ

ข. กลุ่มครูที่เป็นตัวแทนคณะครูดำเนินการประเมินความต้องการของคณะครูทั้งหมด โดยการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่ใช้พิจารณาจัดทำวัตถุประสงค์การปรับปรุงการเรียนการสอน สำหรับเทคนิคการประเมินขั้นนี้ตัวแทนกลุ่มครูสามารถดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ดังนี้จากการดูและการฟัง ใช้บันทึกอย่างเป็นทางการ สอบถามข้อมูลจากบุคคลที่เป็นกลาง สอบถามความคิดเห็นโดยให้ผู้ตอบเขียนอย่างอิสระ การตรวจสอบรายการ การจัดลำดับความสำคัญและการใช้เทคนิคเดลฟาย

ค. กลุ่มครูที่เป็นตัวแทนคณะครูจัดกิจกรรมระดมสมอง เพื่อช่วยลดภาระงานการนิเทศภายในลง สำหรับหัวข้อที่จะใช้ระดมสมองจะเกี่ยวข้องกับคำถามการนิเทศภายใน 4 ข้อ ดังนี้

ก) ควรใช้การนิเทศภายในรูปแบบใดและจำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสมกับการช่วยครูปรับปรุงการสอน

ข) ควรพัฒนาหลักสูตรด้านใด (เนื้อหา บทเรียน วัสดุอุปกรณ์) เป็นลำดับแรกและลำดับต่อไป เพื่อช่วยให้ครูปรับปรุงการสอน

ค) ควรให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการสอนในรูปแบบใด (บรรยายฝึก ปฏิบัติการ สาธิต อภิปราย) กับครูเพื่อใช้ในการปรับปรุงการสอน

ง) ควรใช้วิธีการประชุมและอภิปรายรูปแบบใดจึงจะมีความเหมาะสมในการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน

ง. กลุ่มครูที่เป็นตัวแทนจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนวิธีดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กิจกรรมที่ควรจัดทำอาจใช้เทคนิคต่างๆ เหล่านี้ช่วยคือการใช้แผนภูมิการปฏิบัติงาน (flow chart) เทคนิคการจัดการที่เน้นวัตถุประสงค์ (mbo) แผนภูมิเส้น (gant chart) เทคนิคการประเมินผลโปรแกรม (pert) และระบบการจัดเตรียมโปรแกรมและการจัดงบประมาณ (ppbs)

จ. กลุ่มครูที่เป็นตัวแทนพิจารณาแนวทางที่จะใช้ในการสังเกตความก้าวหน้าของการปฏิบัติการตามแผนขณะถูกนำไปใช้ในชั้นเรียน ซึ่งการสังเกตอาจใช้เครื่องมือดังนี้การวัดความถี่ของตัวแปรในแต่ละด้าน ตัวชี้ทางกายภาพ แผนภูมิการบรรยายแบบสอบถาม การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษา

ฉ. กลุ่มครูที่เป็นตัวแทนเลือกแบบการวิจัยและประเมินผลที่สอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล วัตถุประสงค์ที่กำหนด ตลอดจนลักษณะต่างๆ ที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แนวทางนี้สามารถดำเนินการโดยใช้รูปแบบของการวิจัยแบบต่างๆ ดังนี้การวิจัยเชิงพรรณนา การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์การวิจัยเชิงทดลอง การวิจัยแบบไซเบอร์เนติก (cybernetic)

(2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเครื่องมือที่นำไปสู่การพัฒนาในองค์การ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ นับได้ว่าเป็นวิถีทางที่สำคัญที่จะนำความต้องการของครูแต่ละคนไปสู่เป้าหมายขององค์การได้อย่างดีเยี่ยม ผู้นิเทศการศึกษาควรตระหนักอยู่เสมอว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีจุดเน้นอยู่ที่การปรับปรุงการสอนของคณะครูซึ่งการวิจัยนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายประเภท เช่น กิจกรรมการช่วยเหลือครูโดยตรง กิจกรรมการพัฒนา ครู กิจกรรมการพัฒนาครูและกิจกรรมพัฒนาหลักสูตร

(3) ตัวอย่างงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผลงานวิจัยเชิงปฏิบัติการนับได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากแนวคิดต่างๆ ของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผล และรายงานผลการนิเทศภายใน หมายถึง การตรวจสอบ ความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนทั้ง 5 ขั้นตอนที่กำลังกล่าวมา แสดงให้เห็นว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ตามอุดมการณ์ของหลักสูตร ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่นั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศภายในให้เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการนิเทศภายใน เพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สุดเนตร ตรีกาภิจ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแก่ง จังหวัดระยอง มีปัญหาการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียนและตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทนา เข้มกลัดนาค (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความต้องการการนิเทศภายใน โรงเรียน ประถมศึกษาของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียนศึกษาพัฒนา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่าความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของครูผู้สอนกลุ่มโรงเรียน ศึกษาพัฒนา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ รายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย ความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างสื่อและพัฒนาวิธีการนิเทศภายใน ด้านสภาพปัจจุบัน ปัญหา ด้านการปฏิบัติ การนิเทศภายใน ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน การนิเทศภายในและด้านการประเมินผล ส่วนการเปรียบเทียบ ความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียนของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า มีความต้องการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กมล โกมูทพงษ์ (2547, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน เกี่ยวกับครู เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโรงเรียนบ้านนาเลิง อำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หนองบัวลำภู เขต 1 การพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในครั้งนี้ ผลการพัฒนาทำให้กลุ่ม ผู้ร่วมศึกษา ค้นคว้า มีความรู้ และความเข้าใจ สามารถที่จะดำเนินการนิเทศภายในตามรายงาน 5 ขั้นตอน ได้เป็นอย่างดี ทำให้ โรงเรียนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ คือ ทำให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญดีขึ้นส่งผลต่อผู้เรียนให้ประสบ ผลสำเร็จในการเรียนสูงขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร

วิเชียร ชระณีย์ (2547, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนนาโพธิ์ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนนาโพธิ์ได้ทำให้ ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมีความมั่นใจเป็นกิจกรรมการเรียนการสอนมากขึ้น ตลอดจนมีการใช้เทคนิค และวิธี การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมการเรียนการสอน มากยิ่งขึ้น ในด้านการนิเทศภายในมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครู-อาจารย์มีความมั่นใจ และกล้านิเทศงาน กันเองมากขึ้น ซึ่งการดำเนินงานในรูปแบบนี้จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนบ้านนาโพธิ์ได้ อย่างต่อเนื่องยั่งยืนต่อไป

ลักษณะอนงค์ เพชรสังหาร (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ศักยภาพ การพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ ทันกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา ความเป็นผู้นำในการริเริ่มในการใช้ นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน และการส่งเสริมนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปใน การเรียนรู้ เมื่อพิจารณารายชื่อของแต่ละด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการให้สถานประกอบการ องค์กร ชุมชนและองค์กรอื่นๆ มีส่วนร่วมในการประเมินการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ประจวบ พลอยละออง (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่ การศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่ การศึกษากระบี่ โดยรวมละรายด้าน อยู่ในระดับมาก

ศุภชัย บุญสิทธิ์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการรูปแบบและ กระบวนการ นิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า สภาพ และปัญหาการใช้รูปแบบ

นิเทศโดยรวม และรายรูปแบบและสภาพปัญหาการใช้กระบวนการนิเทศภายใน โดยรวมและรายชั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความต้องการรูปแบบโดยรวมและรายรูปแบบ และความต้องการกระบวนการนิเทศภายในโดยรวม และรายชั้นตอนอยู่ในระดับมาก

นิตย์ ประจงแต่ง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ซึ่งมี 7 ด้าน คือด้านกระบวนการนิเทศภายใน ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านกระบวนการสอน ด้านสื่อการเรียนรู้ ด้านการวิจัยในชั้นเรียนและด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 2 ระหว่างผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านมี 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการสอน และด้านสื่อการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ในโรงเรียนแต่ละขนาดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมศักดิ์ เสวตสุพร (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการศึกษามีดังนี้ การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

จิราวรรณ จันทร์แย้ม (2552, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน 2) ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูของครูสภา พ.ศ. 2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับระดับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูของครูสภา พ.ศ. 2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวนทั้งสิ้น 297 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (check list) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูของครูสภา พ.ศ. 2548 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงครามตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูของครูสภา พ.ศ. 2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน ทั้งโดยภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูของครูสภา พ.ศ. 2548 ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ

น้ำฝน รักษากลาง (2553, บทความย่อ) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 146 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามประเภทมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ และแบบฉบับที่ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 โดยเฉลี่ย พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความสามารถ ด้านการวางแผนและด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉลี่ย พบว่า มีมาตรฐานอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์คิดสังเคราะห์มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์คิดได้ตรง และมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับดี 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน โดยที่ภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 5 ด้านร่วมกันสามารถอธิบายผลการประเมินคุณภาพภายนอกได้ประมาณร้อยละ 87.3 ($R^2 = 0.873$)

ไพเราะ พัดตาสงห์ (2554, บทความย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 2) ศึกษาการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จำนวน 110 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียนและ ด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยกย่องเชิดชูครูทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าตำแหน่งหน้าที่การงานของครู

ผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและด้านการส่งเสริมให้ความรู้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ($r = .798$) โดยตัวแปรทั้งสองมีความผันแปรร่วมกัน ประมาณร้อยละ 64

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แอนเดอร์สัน (Anderson, 2000, Abstract) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพของครู ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา และศาสตราจารย์ที่เป็นผู้นำทางการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 132 คน โดยมีพฤติกรรมดังนี้คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน และการสื่อสารการจัดการหลักสูตรและการสอน 2) การควบคุมและการนิเทศภายใน 3) การตรวจสอบ 4) ความก้าวหน้าของนักเรียนและ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างมีนัยสำคัญเพียง 1 มิติ คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

มิกกี้ (Mickey, 2000, Abstract) ได้ทำการวิจัยถึงภาวะผู้นำทางวิชาการในเรื่องของวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาท้องถิ่นใช้ในการเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของครูในโรงเรียนขนาดกลาง จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการใช้วิธีเชิงระบบในการปรับโครงสร้างการทำงานให้รับรู้ถึงความสำคัญของอำนาจในตำแหน่งหรือบทบาทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และพบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมกันทำงานเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จสูงในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารจะสนับสนุนการสร้างทีมงาน และการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความปลอดภัย กฎระเบียบและบรรยากาศในการทำงาน ผู้บริหารจะช่วยพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้เวลามาก ต้องอาศัยการวางแผนและการจัดการที่ดี อาศัยความร่วมมือของครู ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ ผู้อำนวยการมีความสะดวกและคอยกระตุ้นรวมทั้งจะต้องเต็มใจสละอำนาจ และยอมรับบทบาทใหม่จากผู้ร่วมงานหรือครู

ยามาดา (Yamada, 2000, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยถึงความรับผิดชอบ และสมรรถภาพใน การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา เมืองเฟสโน รัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับ 1) เตรียมการในด้านการศึกษา 2) ประสบการณ์ในการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนครั้งในการนิเทศภายในผู้ร่วมงาน 5) ขนาดของโรงเรียนในการศึกษา

ครูซ (Cruz, 2000, Abstract) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของรูปแบบการทำงานทางสังคมของการนิเทศภายในสำหรับการจัดการศึกษา พบว่า ในปัจจุบันการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและ การผลิตครู ได้รับความสนใจจากนักการศึกษา นักวิชาการ และผู้กำหนดนโยบายสาธารณะมาตรฐาน ทางวิชาชีพ การกำหนดโปรแกรมใหม่ รูปแบบใหม่ของการประเมินผล เงินเดือนที่สูงขึ้น การลด บรรยากาศการทำงานระบบราชการ เป็นการพยายามมุ่งเผชิญหน้ากับอาชีพการสอน ซึ่งอยู่ในระยะ ของการปรับเปลี่ยนระบบดั้งเดิมที่เป็นรูปแบบของการตรวจสอบ และการควบคุม ถูกตั้งคำถามโดย ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอนเช่นกัน นักวิชาการนำเสนอวิธีการใหม่ที่เน้นไปที่ความต้องการพัฒนาของครูความซับซ้อน ของการสอน และความต้องการสำหรับการเจริญเติบโตในวิชาชีพ

มัวร์ (Moore, 2000, 6105-A) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสำนักงานกลาง จำนวน 7 คน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศภายในกับการประเมินของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสำนักงานกลางรับรู้ว่าการนิเทศภายในเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อว่าจะ ช่วยทำให้

ครูใหญ่มีการพัฒนา และเจริญก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารเห็นว่า การประเมิน เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่มีคุณค่าเท่าเทียมกับการประเมินผล นอกจากนี้ผู้นิเทศและผู้บริหารโรงเรียนได้มีการทบทวนเครื่องมือการประเมินผลในช่วงที่มีการประชุมกลางปี และปลายปี

กล่าวโดยสรุป จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานร่วมกับการศึกษาแนวคิดด้านการนิเทศภายในจากเอกสาร ตำรามาเป็นข้อมูล การวางแผน และการกำหนดประเด็นในการศึกษา และสร้างเป็นกรอบความคิดรูปแบบการนิเทศภายในที่ปรากฏในงานวิจัย

2.7 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา (conceptual framework) ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศภายใน ตามแนวคิดและความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน ที่กล่าวมาข้างต้น มีลักษณะที่แตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งประกอบด้วย ประกอบด้วย กลิกแมน (Glickman, 2007, p. 47-52), เว็บเบอร์ (Weber, 2002, p. 2), สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 3-20), ฟีลิล มาตรเลียม (2544, หน้า 126), วิษณุ จุลวรรณ (2547, หน้า 94-95), แมคอีวาน (McEwan, 1998, p. 13), เฮค ฮาร์เซน และคณะ (Heck et. al, 1995, p. 95) สรุปได้ดังนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเลือกภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้วิจัยได้เลือกมาศึกษา 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบริหารจัดการ หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำ ในการบริหารจัดการ เพื่อผลสำเร็จของงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียน ทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสั่งการ 2) ด้านความสามารถ หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในยุคปัจจุบันการมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของโรงเรียนที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่โรงเรียน อันจะส่งผลต่อการยอมรับและความร่วมมืออย่างมั่นใจของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสั่งการ 3) ด้านการนิเทศภายใน หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำในการเป็นผู้นิเทศ และให้คำปรึกษา เพื่อช่วยเหลือแก่ครู อาจารย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจหลัก อันเป็นปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป็นผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และเป็นผู้พัฒนาบุคลากร 4) ด้านการวางแผน หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้มองเห็นภาพของโรงเรียนว่า ขณะนี้เราอยู่ ณ จุดใดและต้องการจะพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานการวางแผน และการคาดคะเน 5) ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงบทบาทในการเสริมสร้าง

บรรยากาศทางวิชาการ เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียนในด้านต่างๆ การจัดให้มีสิ่งที่น่าสนใจให้กับครู การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ เป็นผู้นำที่ต้องแสดงบทบาทกระตุ้นบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนขอบข่ายการนิเทศภายในตามแนวคิดของสำนักงานคุรุสภา (2549, หน้า 328-330) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ หมายถึง การนำข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานตามที่คาดหวังหรือความต้องการของสถานศึกษาในอนาคต 2) การวางแผนการนิเทศภายใน คือ การนำเอาผลจากการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุของปัญหาและความต้องการ มากำหนดเป็นกิจกรรม กำหนดทางเลือกและแนวทางการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาเครื่องมือ สื่อ และพัฒนาการนิเทศภายใน หมายถึงการผลิตสื่อและเครื่องมือ การจัดหา จัดทำสื่อ การกำหนดแนวทางการใช้สื่อและเครื่องมือ เช่น แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบสอบถาม ฯลฯ และใช้สื่อ นวัตกรรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับงาน การกำกับติดตาม ดูแล และให้คำปรึกษา การประเมินสื่อและเครื่องมือในการนิเทศภายใน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 4) การปฏิบัติการตามแผนการนิเทศภายใน หมายถึง การตั้งเนีนกิจกรรมนิเทศร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์และ กิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในของสถานศึกษา 5) การประเมินผล และการรายงานผลการนิเทศภายใน หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
คณะศึกษาศาสตร์