

เอกสารรายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

นายรังสรรค์ นกสกุล
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

โรงเรียนเทพลีลา เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

นายรังสรรค์ นกสกุล
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

ผลงานทางวิชาการ
เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนเชี่ยวชาญ
โรงเรียนเทพลีลา เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

ชื่อเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
 สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
 ผู้วิจัย นายรังสรรค์ นกสกุล
 ปีที่วิจัย ปีการศึกษา 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา 3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และ 4) เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษา สภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจ้ด การศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา โดยการศึกษารายละเอียดและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน นิเทศภายในสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนและบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 40 คน 2) สร้างกลยุทธ์การนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ของโรงเรียนเทพลีลา โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ร่วมกับการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดำเนินการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และทำการตรวจสอบความตรงของ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ร่วมกับการจัด ประชุมประชาพิจารณ์ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 29 คน 3) ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยการจัดประชุม สรุปลงผลการทดลองใช้กลยุทธ์จากผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 30 คน ร่วมกับการเก็บข้อมูลโดยการตอบ แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน และ 4) ประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการ นิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยใช้ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ฉบับ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารและครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน รวม จำนวน 742 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

1.1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาผลการ ดำเนินงานของโรงเรียนในปีการศึกษา 2561-2562 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการนิเทศภายใน สถานศึกษา พบว่า โรงเรียนเทพลีลาได้ดำเนินการโดยยึดหลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตาม

กฎหมายและหลักสูตรการศึกษาที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบต่างๆ โรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน โรงเรียนมีสถานที่ตั้งที่เหมาะสมและเป็นแหล่งบริการให้แก่ชุมชนและมีแหล่งเรียนรู้นวัตกรรมและเทคโนโลยีหลากหลาย และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ มีความร่วมมือในการระดมทรัพยากรของโรงเรียน

1.2 ผลการดำเนินงานและผลการประเมินต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน พบว่า โรงเรียนเทพลีลามุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยกระบวนการนิเทศภายใน โดยมีการวางแผนและดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ มีการตรวจสอบและปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการนิเทศภายใน มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

1.3 ครูยังขาดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินงานรูปแบบ การบริหารเพื่อพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนน้อยกว่าเท่าที่ควรจะเป็น ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และจัดการประชุมอบรม ติดตามและประเมินหลักสูตร ในการพัฒนาการจัดการศึกษาตามจุดเน้น นโยบายจากต้นสังกัด และแนวทางการพัฒนาผู้เรียนสู่ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และมีแหล่งบริการทางเทคโนโลยีแก่นักเรียนทำให้นักเรียนและครูสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้

1.4 ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกัน มีรูปแบบ วิธีการและสื่อการเรียนการสอน แต่ยังขาดความเชื่อมโยงการดำเนินงานทั้งระบบ ครูบางคนจัดการเรียนการสอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง ขาดการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และขาดผู้นิเทศที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านนิเทศ

2. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา พบว่ามีความตรงและความเหมาะสมมาก โดยประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 22 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันอุดมศึกษา 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด และ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่น กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา 2) เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา 3) พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และ 4) ประเมินผลครูเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน 3) สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ 4) ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และ 5) ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) จัดระบบครูพี่เลี้ยง 2) จัดระบบชี้แนะ 3) จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน 4) ส่งเกิดการจัดการเรียนการสอน และ 5) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายใน โดยใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

2) ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน 3) เปิดโอกาสครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ และ 4) พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของครู

3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผลการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามลำดับ โดยมีผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา และกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

3.2 ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ รองลงมา ได้แก่ ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูได้รับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการการวิจัยที่เหมาะสม และสามารถนำผลการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา

3.3 ด้านคุณภาพผู้เรียน พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ รองลงมา ได้แก่ นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และนักเรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนสามารถจัดการโครงการงานต่าง ๆ โดยกำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุเป้าหมาย

3.4 ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา พบว่า มีผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนมี

ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ด้านคุณภาพผู้เรียน และด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามลำดับ โดยมีผลการประเมินรายด้าน พบว่า

4.1 ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา และกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมีผลการประเมินจำแนกตามรายกลยุทธ์ดังนี้ 1) กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่าและชุมชน 2) กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษามีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูทำงานเป็นทีมและแบบปรับผิชอบโครงการร่วมกัน 3) กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษามีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู 5) กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเอง และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

4.2 ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายงานที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน รองลงมา ได้แก่ ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ และครูได้รับคำปรึกษา แนะนำด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามลำดับ ส่วนรายงานที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูเข้าร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน

4.3 ด้านคุณภาพผู้เรียน มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายงานที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ รองลงมา ได้แก่ นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และนักเรียนมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อเป็นทักษะในการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ ส่วนรายงานที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ และพิจารณาอย่างรอบคอบ

4.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพสถิต มีผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายงานที่มีผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อติดตามตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ของครู และครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนในระดับชั้นเรียนตามขั้นตอนอย่างมีตามลำดับ ส่วนรายงานที่มีผลการประเมินความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ติดตามตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

Title Administrative Strategies for Supervision within Educational Institutions in developing learning management for the quality of the learners of Tepleela School.

Researcher Mr. Rangsun Noksakul

Research Year The academic year 2020.

Abstract

The main objective of this research was to develop an administrative strategy for supervision within educational institutions in the development of learning management to improve the quality of learners at Tepleela School. The specific objectives are as follows: 1) to study the operational conditions, problems, and needs of supervision operations within educational institutions; 2) to create administrative strategies for supervision within educational institutions; 3) to try out administrative strategies for supervision within educational institutions, and 4) to evaluate the use of administrative strategies for supervision within schools in developing learning management for learners' quality at Tepleela School. The research was divided into four steps: 1) To study the conditions, problems, and needs of internal supervision operations in educational institutions to develop the quality of educational management at Tepleela School by studying documents and results related to supervision operations within educational institutions by 5 experts and 40 personnel involved in Tepleela School. 2) By analyzing strengths, weaknesses, opportunities, and threats together with interviewing five experts to draft management strategies for supervision within educational institutions in the development of learning management towards the quality of learners at Tepleela School and to examine the validity of the administrative strategies for supervision within educational institutions by five experts in conjunction with the public hearing of 29 people involved. 3) The development of learning management towards the quality of learners at Tepleela School by organizing a meeting summarizing the results of the strategic trials of 30 people involved, together with data collection by form-answering questionnaires from a sample of 350 people, and 4) to evaluate the use of administrative strategies for supervision within educational institutions in the development of learning management towards the quality of learners at Tepleela School. Four copies of the 5-level estimation questionnaire were used by administrators, teachers, parents, and students, totaling 742 people. The statistics used in data analysis were the mean and standard deviation.

The results showed that:

1. Results of the study of the conditions, problems, and needs for supervision operations within educational institutions to improve the quality of educational management at Tepleela School

1.1 Results of a study and analysis of relevant documents and research and a study of the school's performance in the 2018–2019 academic year related to supervision operations within educational institutions. The study found that Tepleela School operates according to principles and management guidelines for studying law and related academic programs and regulations, the school is recognized by the community and public and private stakeholders for supporting school activities. The school is an ideal location, is a community service provider, and offers a wide range of innovation and technology learning resources. and modern and adequate technology media, there is cooperation in mobilizing school resources.

1.2 Based on operational results and assessment results related to the operation, it was found that Tepleela School aims to develop the quality of learners through an internal supervision process. By planning and implementing related projects and activities, assign responsible person roles. There are audits and improvements to increase the efficiency of the internal supervision process, aiming to provide quality learners according to educational standards.

1.3 Teachers still lack awareness and see the importance of operating an administrative model to develop student's academic potential less than they should. Most teachers are involved in the development of the school curriculum. Executives support materials and equipment and organize meetings, training, follow-ups, and curriculum assessments. The development of educational management according to the focus policy from the agency and guidelines for developing learners into 21st-century learning skills provides an environment and learning resources that are conducive to student learning, and has a resource for providing technology services to students, allowing students and teachers to bring innovation. Technology and learning resources are applied in the learning process.

1.4 Teachers exchange knowledge and we jointly develop the quality of learning management and work together. There are forms, methods, and teaching materials, but still lacking in the linkage of the whole system's operation. Some teachers provide teacher-centered instruction, but lack atmosphere and lack of supervisors with knowledge, expertise, and experience in supervision.

2. Management strategies for supervision within educational institutions In the development of learning management towards learner quality at Tepleela School

it was found that it was very direct and appropriate. It consists of 5 main strategies and 22 secondary strategies, which are: Main Strategy 1, Build a network of supervision within an educational institution consisting of 4 secondary strategies: 1) Build a learning network with secondary schools 2) Build a learning network with higher education institutions 3) Build a learning network with parent agencies and 4) Build a network of cooperation with parents and other related parties. Main Strategy 2: Reform of personnel management towards supervision within educational institutions, consisting of 4 secondary strategies: 1) Organizing factors and resources for supervision within educational institutions 2) Increasing the potential of teachers and personnel in supervision within educational institutions 3) Developing work systems as a team and 4) teacher assessment linked to learner learning. The third main strategy is to create a supervising culture within educational institutions, consisting of 5 secondary strategies: 1) creating a culture of exchanging learning 2) creating a culture of support 3) creating an atmosphere of trust and 4) promoting ongoing research and practice, and 5) to promote monitoring and evaluation of supervision within educational institutions. The fourth main strategy is to continually increase the efficiency of the supervision process within educational institutions, consisting of 5 secondary strategies: 1) organizing a mentoring system 2) organizing a guidance system 3) organizing a peer-help system 4) observing teaching management and 5) developing a system. Internal Information Using Technology. The main strategy 5 is to spread supervision leadership within educational institutions, consisting of 4 secondary strategies: 1) empowering teachers to be supervisory leadership within schools; 2) transforming teachers' roles by using practice as a base 3) provide opportunities for teachers to develop leadership; and 4) develop teachers' shared leadership.

3 . The results of the experimental use of administrative strategies for supervision within educational institutions in the development of learning management towards the quality of learners at Tepleela School

Performance during the trial period of administration strategies for supervision within educational institutions. In the development of learning management towards the quality of students at Tepleela School as a whole, it was found that the overall performance was at a high level. When considering each side, it was found that the most effective aspect was the satisfaction of those involved with the use of supervision management strategies within educational institutions to develop learning management towards the quality of learners at Tepleela School, followed by the quality of students. Learn the quality of teaching, learning

management, and administrative strategies for supervision within educational institutions, respectively. The evaluation results of the implementation of the experimental period in each aspect are as follows:

3.1 In terms of administrative strategies for supervision within educational institutions, it was found that the results were overall, it was at a high level. When considering each strategy, it was found that the strategies with the highest results were main strategy 1 : creating a network of supervision within educational institutions, followed by main strategy 2: reforming personnel management towards supervision within educational institutions. The third main strategy is to create a culture of supervision within educational institutions, and the fourth main strategy is to continuously increase the efficiency of the supervision process within educational institutions, respectively.

3.2 In terms of the quality of teacher learning management, it was found that the overall performance was at a high level. When considering each item, it was found that the items with the highest performance were teachers teaching and learning under their assigned subjects full-time with full competency, followed by teachers having targeted learner quality in terms of knowledge. Process skills desirable performance and characteristics and teachers used appropriate media and technology combined with the integration of local context and wisdom in learning management, respectively. Teach using appropriate research processes, and can use the research results as part of the solution.

3.3 In terms of learner quality, it was found that the overall performance was at a high level when considering each item. The items with the highest performance were students having the ability to access learning sources and various information efficiently, and quickly and know the source of learning they want, followed by students being able to apply technology and communicate information, including effective networking, and students accepting and coexisting with individual differences in terms of gender, age, race, religion, language, culture, and tradition, respectively. The last performing item was that students were able to manage projects by setting goals and achieving them.

3.4 The satisfaction of those involved with the use of administrative strategies for supervision within educational institutions. In the development of learning management towards the quality of students at Tepleela School, it was found that the results of the overall satisfaction assessment were at a high level. When considering each item, it was found that the items with the highest satisfaction assessment result were school personnel, school committee, parents, and students are committed to self-improvement and to improving the quality of the school's

operations, followed by the school's planning activities to improve education management and operate efficiently. The school has mobilized resources from various sources to provide quality education, respectively. Parents and communities take part in educational management.

4. Results of the implementation of management strategies for supervision within educational institutions. In improving the quality of learning management for learners at Tepleela School, overall, it was found that the performance was at the highest level. When considering each aspect, it was found that the performance was at the highest level in all aspects. The aspect with the highest performance was the satisfaction of those involved in the school's educational management, followed by the teacher quality and learning management, student quality and management strategies for supervision within educational institutions, respectively. With the results of each assessment, it was found that:

4.1 In terms of management strategies for supervision within educational institutions, it was found that the overall performance was at the highest level. The strategies that had the highest performance were as follows: Main Strategy 4 to continuously increase the efficiency of the supervision process within educational institutions, followed by the Main Strategy 3 to Build a Supervision Culture within the Educational Institution; and the main strategy 2, personnel management reform towards in-school supervision, respectively. The assessment results are classified according to each strategy as follows: 1) Main Strategy 1 Build a network of supervision within educational institutions. The overall performance was at a high level. The list with the highest performance was the school building a network to develop education management with parents. The Alumni Association and the community 2) The second main strategy is to reform personnel management to supervision within educational institutions. The overall performance was at a high level. The items with the highest performance were teachers working as a team and taking responsibility for projects together. 3) The third main strategy was to create a culture of supervision within the school. The overall performance was at the highest level. The list with the highest performance included schools supporting media and equipment needed for classroom research to facilitate teachers' learning management more effectively. 4) Core Strategy 4 Optimize Internal Supervision Process, continuing education. The overall performance was at the highest level. The items with the highest performance were administrators, class teachers, and head teachers of learning subject groups promoting the use of actual problems in the classroom as a base for learning and developing teachers' learning management. 5) Strategies. Principle 5: Distribute supervisory leadership within educational institutions. The overall performance was at the highest

level. The item with the highest performance was the teacher independently choosing by choosing the course of action, being able to design instructional management, manage the classroom positively and corresponding to the needs of the learners.

4.2 Teacher quality and learning management. The overall performance was at the highest level. The items with the highest performance were school personnel who had a good working atmosphere for working together, followed by teachers who taught full-time assignments based on subjects, at full capacity, and teachers who were mentored on teaching and learning activities and learning activities that were suitable for the content of the various learning subject groups respectively, using the curriculum by the needs of learners, local, and community.

4.3 Student quality, the overall performance was at the highest level. The items with the highest performance included students having the ability to quickly access learning resources and information and to know the learning resources they needed, followed by students being able to apply technology and information communication skills, including effective networking and students having flexibility and adaptability as skills in learning and coexistence, respectively, meditate and consider carefully.

4.4 The results of those involved towards the management strategy for supervision within the school. To improve the quality of learning management to learners at Tepleela School. The overall satisfaction assessment was at the highest level. The items with the highest satisfaction assessment results were school personnel, school committees, parents and students who are committed to self-development and the development of quality school operations, followed by schools that have supervision committees within schools to monitor teachers' learning management, and teachers have to exchange knowledge and develop learning management towards the quality of learners at the classroom level according to the steps in order, respectively. Parents, students, and the community are involved in problem-solving, monitoring, and also giving feedback on school education management.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา สำเร็จลงได้ด้วยความสำเร็จจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการตามกระบวนการวิจัยในขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.สมคิด พรหมจ้อย ผู้เชี่ยวชาญในด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาที่ช่วยให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง ผู้เชี่ยวชาญในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ได้แก่ ดร.ชนะ สุ่มมาตย์ นายวีระศักดิ์ ศรีสังข์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศีกฤทธ์ ศีลาลาย นายชาญชัย โรจนะ และนางวรรณดี ศรีสัตย์วาจา ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ดร.คมกฤษ จันทร์ขจร ดร.รัตติมา พานิชอนนุรักษ์ นายวันชัย คงเพ็ชร ดร.ประพนธ์ หลีสิน และดร.บุญธรรม พิมพาภรณ์ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศีกฤทธ์ ศีลาลาย นายภักดี คงดำ ดร.สหชัย สาสวน และดร.มาเรียม ซอหมัด ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์ นายวันชัย คงเพ็ชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา นุชาหาญ ดร.วรรณดี นาคสุขปาน และดร.ธัญมัย แฉล้มเขตร์ ตลอดจนผู้ที่ไม่อาจกล่าวนามได้หมด ณ ที่นี้ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะแนวคิดอันเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานและการเขียนรายงานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง รวมถึงข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้เครื่องมือโดยได้อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและบุคลากรของโรงเรียนเทพลีลาทุกท่าน และขอขอบคุณนักเรียนทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกขั้นตอน คุณค่าที่ได้รับจากรายงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน รวมถึงผู้มีพระคุณต่อการพัฒนาวงการศึกษาและผู้ที่ได้ร่วมกันก่อตั้งและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลามাত্রาจนถึงปัจจุบันตลอดจนบุคลากรทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

รังสรรค์ นกสกุล
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา.....	69
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้.....	117
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน.....	130
สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา.....	144
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	150
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	159
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	161
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา.....	161
ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา.....	163
ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา.....	167
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา.....	172

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	175
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	175
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	175
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	176
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงาน นิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียนเทพลีลา.....	177
ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา..	181
ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน เทพลีลา.....	191
ตอนที่ 4 ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา.....	212
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	239
สรุปผลการวิจัย.....	241
อภิปรายผล.....	251
ข้อเสนอแนะ.....	263
บรรณานุกรม.....	266
ภาคผนวก.....	279
ภาคผนวก ก กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนา การจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา.....	280
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	297
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	327
ภาคผนวก ง ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	332
ภาคผนวก จ คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	345
ภาคผนวก ฉ หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง.....	356
ภาคผนวก ช ภาพกิจกรรมและความสำเร็จจากการดำเนินงาน.....	383
ภาคผนวก ซ การเผยแพร่การดำเนินงานและผลการวิจัย.....	395
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	417

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน.....	176
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการ จัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม.....	193
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการ นิเทศภายในสถานศึกษา ในภาพรวม.....	194
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการ นิเทศภายในสถานศึกษาในกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายใน สถานศึกษา.....	195
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการ นิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การ นิเทศภายในสถานศึกษา.....	196
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการ นิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายใน สถานศึกษา.....	198
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศ ภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศ ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง.....	200

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา.....	202
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู.....	204
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน.....	206
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	209
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ในภาพรวม.....	213
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในภาพรวม.....	214
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา.....	215

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา.....	216
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา.....	218
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง.....	220
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา.....	222
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู.....	224
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน.....	226
21	ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน.....	229
22	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563.....	230

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
23	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา เปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2562 และปีการศึกษา 2563.....	231
24	ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ปีการศึกษา 2563.....	232
25	ผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562-2563.....	233
26	ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์.....	234
27	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินความพึงพอใจ ของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วยกลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา.....	236

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ความสัมพันธ์จากการวิเคราะห์ SWOT.....	48
2	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ.....	58
3	องค์ประกอบของ Balanced Scorecard.....	63
4	การประยุกต์มุมมอง Balanced Scorecard มาใช้ในระบบราชการของไทย.....	64
5	กระบวนการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์.....	65
6	กรวยประสบการณ์.....	129
7	แนวคิดของใช้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา.....	131
8	กรอบแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านผู้เรียน.....	135
9	กรอบแนวคิดในการวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา.....	160

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสสังคมในโลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าตามกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการศึกษาของนานาประเทศ กลไกการพัฒนาต่าง ๆ เป็นกลไกพัฒนาที่ต้องอาศัยฐานความรู้เป็นสำคัญ ความก้าวหน้าทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสามารถส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมต่าง ๆ ในสังคมโลกมีความหลากหลาย และเกิดการถ่ายโอนของวัฒนธรรมระหว่างชนชาติขึ้นอย่างรวดเร็วพร้อมกัน อีกทั้งระบบการเมืองแบบเสรีประชาธิปไตยยังเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก เป็นผลให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีผลกระทบ นอกจากนี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สังคมโลกในปัจจุบันต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ ซึ่งได้นำสู่การแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ และเป็นแรงผลักดันให้มีการปฏิรูปการศึกษา คุณภาพการศึกษาจึงเป็นตัวชี้วัดประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก ดังนั้นแต่ละประเทศจึงต้องมีการเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะการปรับตัว และดำรงชีวิตอยู่ในโลกยุคใหม่อย่างรู้เท่าทัน มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีเหมาะสมและเพียงพอ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555: 3)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในหมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 จ. ข้อ (3) ระบุว่าให้มีกลไกและระบบการผลิตคัดกรอง และพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพครู และอาจารย์ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพครู และข้อ (4) ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกระดับ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัด และปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยให้สอดคล้องกันทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่ นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนา ด้วยการพัฒนามาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยยุทธศาสตร์ที่ 4.3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคณาจารย์คุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงานและวัยผู้สูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพมีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ในการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคม

แห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามมาตรฐาน การศึกษา มาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพสถานศึกษา ทุกระดับการศึกษา สามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน รวมทั้งแหล่ง เรียนรู้ สื่อ ตำราเรียน และนวัตกรรม ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ มีระบบและกลไกการวัด การติดตามและประเมินผลมีประสิทธิภาพ มีระบบการผลิตครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล ครู อาจารย์ ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาได้รับการ พัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562: 1)

การจัดการศึกษาจึงนับเป็นกระบวนการสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนอย่างมีคุณภาพ โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ (วรณัน ชุนศรี, 2550: 65) ในการพัฒนาคุณภาพของคนให้สำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการ จัดการศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นระบบการจัดการศึกษาของไทยจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ บริหารจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคมในการสร้างคุณภาพคนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ของสังคมตลอดเวลา (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 58) สถาบันทางการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลัก ในการพัฒนามนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์ประกอบให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ผลผลิตที่ออกไปสู่สังคม มีความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้และเป็นแนวทางเดียวที่จะสร้างความเข้มแข็ง ทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างยั่งยืน

จากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครูหรือนักเรียนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนให้เข้ากับยุคสมัย เพื่อให้ทัน ต่อเหตุการณ์ ทันต่อความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา (สุวิมล ว่องวานิช, 2557: 9) ปัจจุบันโลก แห่งการศึกษามีความก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว รูปแบบการเรียนรู้จึงต้องมีการปรับปรุง ให้เข้ากับยุคสมัย โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น สร้างสรรค์ และท้าทาย มองเห็นปัญหา เป็นโจทย์ให้ผู้เรียนเรียนรู้วิธีการแก้ไข ให้มีความสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, 2557: 27) และการพัฒนาคุณภาพศึกษาให้เกิดคุณภาพนั้น สิ่งบ่งบอก คุณภาพที่สำคัญคือคุณภาพของผู้เรียนที่เชื่อมั่นว่าจะเกิดขึ้นและบรรลุหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) โดย จะต้องมีการบวนการสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบและปัจจัยที่โรงเรียนต้องประกันคุณภาพต่อ ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าผู้เรียนจะมีคุณภาพและมาตรฐานตามหลักสูตร ตามมาตรฐาน สถานศึกษาตามช่วงวัย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจะต้องผ่านกระบวนการสู่ความสำเร็จจากการพัฒนา 3 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศการศึกษา ซึ่งกระบวนการนิเทศ การศึกษา เป็นภารกิจจำเป็นต่อการจัดการศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา

จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือ ชี้แนะและพัฒนา งานให้ประสบผลสำเร็จ ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ ช่วยเหลือสนับสนุนให้กระบวนการบริหาร และกระบวนการเรียนการสอนมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาของประเทศ เพื่อเข้าสู่การปฏิรูปการศึกษาและการจัดการศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ตลอดทั้งมาตรฐานการศึกษาของชาติที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทักษะ วิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะการเป็นผู้นำ และทักษะการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การนิเทศการศึกษา จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนา ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ การศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารจัดการ ด้านหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สูงขึ้น เพราะเป็นกิจกรรมการบริหารที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ภายในโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตที่ตนเองรับผิดชอบ ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามมาตรฐาน และสอดคล้องกับระเบียบวิธีการดำเนินงานที่กำหนดไว้ การนิเทศภายในโรงเรียนจึงเป็นยุทธวิธี ที่ผู้เกี่ยวข้องควรหาแนวทางดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมี กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในฐานะ ผู้นิเทศ ในการพัฒนาคุณภาพและเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในด้านการเรียนของผู้เรียน หากโรงเรียนมีระบบการนิเทศภายใน ที่เข้มแข็ง มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์การอันจะส่งผลให้คุณภาพของโรงเรียน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนพัฒนา เปลี่ยนแปลงไปในทาง ที่ดีขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนที่จะต้องร่วมมือร่วมใจกัน ดำเนินการพัฒนางานทุกด้านในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิชาการซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ การนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจน มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีสมรรถนะสำคัญตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ดังนั้น เพื่อให้ การพัฒนาสถานศึกษาได้มาตรฐานและคุณภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความตระหนักในความเป็นผู้นำ ทันเหตุการณ์ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ตลอดเวลา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงาน ที่เน้นกระบวนการกลุ่ม มีการบริหารงานแบบเป็นทีม มีศักยภาพในการส่งเสริมและให้โอกาสผู้เรียน ในการแสวงหาความรู้ คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขปัญหาและให้กำลังใจ รวมถึงการจัด บรรยากาศแห่งการเรียนรู้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

การนิเทศการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกระดับ ภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร คือการนิเทศภายในโรงเรียน โดยเฉพาะการนิเทศการสอนของครูให้มีการพัฒนา และส่งเสริม การจัดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในบางครั้งแม้ครูจะได้ใช้ความสามารถในการจัดกิจกรรมตาม ที่วางแผนไว้แล้วก็ตาม แต่อาจจะมีส่วนบางอย่างขาดตกบกพร่อง ทำให้การสอนขาดความสมบูรณ์ ดังนั้น หากมีบุคคลอื่นได้ชี้แนะ แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ก็ย่อมเกิดผลดี การนิเทศจึงเปรียบเหมือน กระบอกน้ำที่คอยส่งให้เห็นภาพการสอนของครูและเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างการสอนของครู

ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนในการพัฒนาการศึกษา การสร้างสื่อและนวัตกรรม การเรียนรู้ให้เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร สถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และยังเป็นการสร้างความตระหนักให้กับครูถึงปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้สามารถแก้ไขปัญหาได้และสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูผู้สอนอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมุ่งให้เกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดีภายใต้ระบบการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อควบคุมมาตรฐานและพัฒนางานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู การทำงานเป็นทีม การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ความร่วมมือในการแก้ปัญหา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2555: 2) ซึ่งการบริหารจัดการศึกษาด้วยกลไกการนิเทศภายในโรงเรียน ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อย่างเพียงพอ เนื่องจากความสลับซับซ้อนของภารกิจและการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษามากมาย ปัจจุบันการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรย่อมเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ทุกฝ่ายต้องการให้เกิดขึ้น การนิเทศภายในของสถานศึกษา เป็นกลไกการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารถือเป็นตัวจักรที่สำคัญ เพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน กระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ให้บรรลุถึงความเจริญรุ่งเรืองของสถานศึกษา สังคมและประเทศชาติ โดยร่วมมือกันกับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาในการใช้เทคนิควิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความรู้ ความสามารถ ยุทธศาสตร์ เทคนิคหรือกระบวนการบริหารจัดการจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมบรรลุจุดหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ชาติรี โพธิกุล, 2552: 4)

โรงเรียนเทพสิลา ตั้งอยู่ในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 จากการสำรวจสภาพปัญหาและทำการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน พบว่า ด้านนักเรียนมีปัญหาที่ต้องเร่งในการแก้ไข ได้แก่ ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งจากข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2561 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ มีหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้ต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ร้อยละ 75 เช่น วิทยาศาสตร์ ร้อยละ 73.12 การงานอาชีพและเทคโนโลยี ร้อยละ 70.42 ภาษาอังกฤษ ร้อยละ 64.90 และคณิตศาสตร์ ร้อยละ 68.30 และเมื่อพิจารณาจากผลการประเมินการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ประจำปีการศึกษา 2561 พบว่า ทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนพัฒนาเฉลี่ยในปีการศึกษาที่ผ่านมาเพียงบางกลุ่มสาระการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ครูผู้สอนยังจัดการเรียนรู้ที่ไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเท่าที่ควร โดยครูยังเป็นผู้กำหนดเนื้อหาและวิธีการเรียนการสอนเอง ซึ่งยังมีบางส่วนที่เป็นเพียงการบรรยายหน้าชั้นเรียนเท่านั้น เมื่อพิจารณาจากรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ปีการศึกษา 2561 พบว่า ถึงแม้ผลการประเมินตนเองในมาตรฐานที่ 3 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะมีระดับคุณภาพยอดเยี่ยมก็ตาม ในประเด็นพิจารณาการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้อย่างได้ผลการประเมินตนเองเท่ากับค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งได้ระบุจุดที่ควรพัฒนาในรายงานผลการประเมินตนเองไว้ว่า ครูควรมีการทำวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้สู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ครูควรจัดกิจกรรมที่มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมกิจกรรมด้านการอ่าน การคิดคำนวณ ให้นักเรียนได้เกิดการคิดวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น กระบวนการจัดการเรียนการสอนจึงต้องเน้นให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ และพัฒนาความรู้ได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพของตนเอง รวมทั้งสนับสนุนให้มีการฝึกและปฏิบัติในสภาพจริงของการทำงาน มีการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนกับสังคมและการประยุกต์ใช้ มีการจัดกิจกรรมและกระบวนการให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินและสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ โดยไม่เน้นไปที่การท่องจำเพียงเนื้อหา

โรงเรียนเทพลีลา ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลในการเรียนของนักเรียน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการนิเทศการศึกษาและการนิเทศการสอน ทั้งนี้เพราะการนิเทศเป็นการช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมเพื่อให้ครูปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน ดังที่มีนักการศึกษาหลายท่าน (เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย, 2552: 21-22; ดารณีย์ พยัคฆ์กุล และวีระศักดิ์ ชมภูคำ, 2559: 166; ปันตดา หมอยา และ ธรินธร นามวรรณ, 2561: 53) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูมีบทบาทหน้าที่หลักสำคัญในระบบโรงเรียน นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละยุคสมัย การปรับเปลี่ยนนั้นจึงมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีมาตรฐานและยกระดับคุณภาพมากขึ้น และเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นการกระตุ้นความคิดให้เกิดกับครู ดังนั้น โรงเรียนจึงมีความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จึงทำให้ครูผู้สอนเป็นครูผู้มีความรู้และมีสมรรถนะ ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ที่สามารถชี้ให้เห็นว่าการที่ครูมีการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ด้วยกระบวนการนิเทศการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา จนเกิดการพัฒนาวินัยวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและส่งผลถึงความเป็นมืออาชีพในที่สุด ซึ่งการนิเทศจะเกิดขึ้นโดยความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั้นไม่ใช่เพียงให้คนมาคอยชี้แนะให้ทำงานอยู่ตลอดเวลา กอปรกับในปัจจุบันสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอน การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นใหม่ ๆ ตลอดเวลา การศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องทันต่อสภาพบริบทของสังคมโลกด้วย โรงเรียนเทพลีลาให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ผู้ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัด

การเรียนการสอน ที่จะต้องมุ่งมั่นในการจัดและพัฒนาการเรียนรู้อให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ ซึ่งจะต้องให้เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย และต้องมีการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีการกำกับดูแลการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครู ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกระบวนกรและวิธีการแนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนครู โดยผู้มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการศึกษา บทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทของการนิเทศ ที่เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานคอยช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขส่วนที่บกพร่อง เป็นต้น เน้นความสำคัญของความพยายามร่วมกันจากผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดในขั้นตอนการนิเทศ ปฏิสัมพันธ์ ทางการนิเทศระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และครู การใช้กระบวนกรนิเทศที่มุ่งแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิคการนิเทศการสอนเป็นปัจจัยหลัก บนพื้นฐานของสัมพันธ์ภาพแห่งการร่วมคิด ร่วมทำ ฟังพา ช่วยเหลือ ยอมรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติ และจริงใจต่อกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้สอน เพื่อร่วมกันพัฒนาทักษะวิชาชีพ อันส่งผลโดยตรง ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนของนักเรียน โดยการปรับปรุง การปฏิบัติงานของครูให้เกิดประสิทธิภาพ

จากสภาพการดำเนินงาน หลักการและเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น บุคลากรทุกฝ่ายใน โรงเรียนเทพศิลา ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามภารกิจหลักและ ขอบข่ายการดำเนินงานนิเทศภายในที่จะเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ของครู อันจะนำไปสู่คุณภาพของนักเรียนตามเป้าหมายการจัดการศึกษา เพื่อให้ ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียได้เกิดความมั่นใจในการจัดการศึกษาว่ามีคุณภาพ สนองต่อกลยุทธ์ ของโรงเรียน ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูตระหนักถึงการใช้นิเทศภายใน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองตามบริบทที่เหมาะสม บุคลากรในโรงเรียนทุกคนจะต้องเป็นผู้ร่วมดำเนินงานและรับผิดชอบในการจัดการนิเทศการ จัดการเรียนการสอนในระดับสถานศึกษา หรือจัดการนิเทศภายในสถานศึกษา เนื่องจากเป็น กระบวนการที่เป็นความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาร่วมกัน รับรู้ปัญหาร่วมกัน มีความคุ้นเคยกัน จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ทั้งยังกระทำได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็วกว่าการนิเทศ ภายนอก เป็นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของวิถีการนิเทศสมัยใหม่ที่ยึดหลักการทำงาน ร่วมกัน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้จากสื่อ หรือ นวัตกรรมการนิเทศที่ทันสมัย หลากหลาย เป็นรูปธรรม ด้วยความมุ่งหวังให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน อันเป็นหัวใจของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ อยู่บนหลักการและแนวปฏิบัติในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการบริหาร จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องกับความต้องการและความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ให้บริการทางการศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลาเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. การทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร
4. การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
3. เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
4. เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนเทพลีลา ในปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน ครูผู้สอน จำนวน 105 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน นักเรียน จำนวน 2,087 คน และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2,087 คน รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 4,298 คน

1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และประเมิน

ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน เทพลีลา ในปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน ครูผู้สอน จำนวน 70 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) นักเรียน จำนวน 327 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 327 คน รวมจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 742 คน

2. ขอบเขตเนื้อหา

กรอบการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบเนื้อหา จากหลักการแนวคิด ดังนี้

2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับ องค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ เป็นแนวทางที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด จะนำไปสู่การ เพิ่มโอกาสของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

2.2 การนิเทศการศึกษาและการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการ นิเทศในการแนะนำช่วยเหลือร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานกับโรงเรียนเพื่อพัฒนาการบริการการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการพัฒนางานได้เต็ม ศักยภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนเก่งคนดีและมีความสุข การพัฒนา โรงเรียนมุ่งหมายคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามเป้าหมายของมาตรฐานการศึกษา โดยดำเนินการ อย่างครอบคลุมทุกองค์ประกอบของโรงเรียนทุกระดับของกระบวนการและอาศัยการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นิเทศเพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อที่จะปรับปรุงและแก้ไขปัญหาระบบการบริหารจัดการ

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของครูผู้สอน ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะและเจตคติของครูผู้สอนในด้านการจัดการเรียนการสอนให้สามารถแก้ปัญหา และจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการทำผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การพัฒนา ความสามารถของครูผู้สอนจึงอยู่ในความมุ่งหมายในการนิเทศภายในโรงเรียน การนิเทศภายใน

โรงเรียนมีความสำคัญต่อการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหาร คณะครูได้ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนในชั้นเรียนของตนเองให้มีคุณภาพ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนด เนื่องจากการขาดแคลนผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยตำแหน่งมีจำกัด จึงไม่สามารถสนองความต้องการนิเทศการศึกษา การนิเทศไม่ทั่วถึงและการนิเทศไม่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน ประกอบกับครูและผู้บริหารในโรงเรียนในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถเพียงพอ อีกทั้งยังเป็นผู้รู้ปัญหาแท้จริง และสามารถจะติดตามการปฏิบัติงานหรือผลการนิเทศได้ตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้ชิดกัน ทำให้การนิเทศดำเนินไปถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรและแผนการสอน ช่วยให้ครูเกิดทักษะ พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ สามารถวิจัยในชั้นเรียนและแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของกลิคแมน

เป็นหน้าที่ของทางโรงเรียนที่จะต้องปรับปรุงการสอน โดยการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม และการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบทางการศึกษาที่จะทำให้การสอนของครูมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความเชื่อเกี่ยวกับลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเชื่อ ความรับผิดชอบ การเร้าหรือกระตุ้น ตลอดจนแนวคิดของครูผู้สอนในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม และความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใหญ่และครูที่ไม่เพียงแต่จะทำให้เข้าใจเรื่องเกี่ยวกับร่างกายมนุษย์แต่ยังมีคุณค่ากับผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับบุคคลในวัยผู้ใหญ่ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาครู เพราะครูคือผู้ใหญ่ที่รับเอาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับผู้เรียน ครูเปรียบเสมือนผู้เรียนที่จะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงไปสู่แนวความคิดของครูเพื่อจะทำได้ทำให้สามารถเข้าใจความสามารถของครูที่จะปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของกลิคแมน (Glickman) มาใช้เป็นแนวคิดหลักในการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน ประกอบด้วย 5 งาน คือ การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

2.4 กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการทำงาน กระบวนการจัดกิจกรรม และความร่วมมือทำงานร่วมกันของผู้นิเทศการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนโดยการช่วยเหลือแนะนำ การวางแผน การปรึกษาหารือร่วมกัน กระตุ้นให้การทำงาน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรอย่างแท้จริง รวมถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน และประสานงานวิชาการให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเน้นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน

โรงเรียนที่มุ่งปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการจัดการศึกษา ด้วยบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตร มีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน มีระบบการนิเทศอย่างมียุทธศาสตร์และการจัดการที่เน้นการพัฒนาครูและนักเรียน รวมถึงการติดตามประเมินผลที่เน้นผลงานครูที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอน สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน โดยกำหนดกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจนและต่อเนื่องสัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ 2) การวางแผนการนิเทศ เป็นการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ มากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศ 3) การปฏิบัติการนิเทศ เป็นการดำเนินการนิเทศตามกิจกรรมที่กำหนดในโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการนิเทศเทคนิคต่างๆ ไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย 4) การประเมินผล เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.5 การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

การพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการจัดกระบวนการให้ผู้เรียนเข้าสู่มาตรฐานและได้รับการพัฒนาตนเอง โดยต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ผู้สอนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากการเป็นผู้บอกความรู้ให้จบไปในแต่ละครั้งที่เข้าสอน มาเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน กล่าวคือ เป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนจัดสิ่งเร้า และจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล การจัดกิจกรรมจึงต้องเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ วิจัย สร้างสรรค์ ศึกษาและค้นคว้าได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดการเรียนรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเอง เป็นสาระความรู้ด้วยตนเอง รักการอ่าน รักการเรียนรู้อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้สอนจึงต้องสอนวิธีการแสวงหาความรู้มากกว่าสอนตัวความรู้ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ของครูจึงมุ่งการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนที่เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของสถานที่ห้องเรียนและตัวผู้เรียน เริ่มการพัฒนาโดยการวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อพัฒนานวัตกรรมในแต่ละบทเรียนโดยเน้นด้านความรู้และด้านกระบวนการ จัดหาสื่อ เครื่องมือช่วยในการใช้สื่อการสอน ICT ช่วยในการจัดการเรียนรู้ สร้างและพัฒนานวัตกรรมและกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้รับองค์ความรู้และสนุกสนานกับการเรียนรู้กิจกรรมต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนห้องเรียนให้มีบรรยากาศเป็นห้องเรียนแห่งการเรียนรู้ และเชื่อมโยงห้องเรียนให้มีองค์ความรู้ในห้องและนอกห้องเรียนสู่องค์ความรู้ ที่เป็นสากลโดยใช้สื่อที่จัดทำขึ้นเองและสื่อออนไลน์ รวมถึงมีการวัดผลประเมินผล เพื่อการพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนสนับสนุนผู้เรียนดี เก่ง ให้ได้รับการส่งเสริมในการศึกษา

และซ่อมเสริมนักเรียนที่อ่อนโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมซึ่งอาจร่วมมือกับผู้ปกครอง โดยมี การประเมินผลทุกระยะ เพื่อให้ทราบสภาพจริง แก้ไขและวางแผนพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2.6 แนวคิดในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เป็นแนวคิดในการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ครูและผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน ในการร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน มีวิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดทางวิชาชีพ ตลอดจนพัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเนื้อหาสาระ และการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานของครูมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปที่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานการสอนและ การเรียนรู้จากการทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังกัน มีการอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์กัน เชิงสร้างสรรค์ รวมถึงมีการรวบรวมและใช้การประเมินและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหาและทำ การตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานที่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครูให้เป็นครูมืออาชีพ เพื่อเป้าหมายการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่ง การดำเนินงานเหล่านี้ ได้มาจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการในการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน และวางแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และสภาพบริบทของโรงเรียน เพื่อใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสนับสนุน การดำเนินงานนิเทศภายใน ให้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานในกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทศบาล

โดยสรุปกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทศบาล กำหนดกรอบเนื้อหาจากหลักการแนวคิด การบริหาร เชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผน อย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไป ปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ โดยใช้แนวคิดของ สุภาพร ตันติสม (2545: 87). ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์การ และ สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การ นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) และประกอบกับหลักการนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของกลิคแมน (Glickman, 2007: 351). ในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 งาน คือ 1) การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 2) การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม 3) การเสริมสร้าง ประสบการณ์ทางวิชาชีพ 4) การพัฒนาหลักสูตร และ 5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลילה

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลילה ประกอบด้วย

1) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลילה

2) คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

3) คุณภาพผู้เรียน

4) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลילה

4. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลילה ผู้วิจัยดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และทดลองใช้กลยุทธ์ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562 และดำเนินงานตามกลยุทธ์ซึ่งเป็นการใช้จริงและทำการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตลอดปีการศึกษา 2563 (เดือนพฤษภาคม 2563 – เดือนมีนาคม 2564)

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง การกำหนดกระบวนการบริหารโรงเรียนที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ในเรื่องที่ต้องการดำเนินงานที่เกิดจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจากการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ โดยเกิดจากการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ เป็นกระบวนการวางแผนและนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก แล้วนำมาประเมินหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การบริหารจัดการตามกระบวนการพัฒนาตามเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ดำเนินงานโดยความร่วมมือของทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน สร้างความมั่นใจในผลสำเร็จของการเรียนรู้ คือ คุณภาพของผู้เรียน

กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการบริหารโรงเรียนอย่างมีระบบที่ดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เพื่อการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของสถานศึกษา และผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

เป็นการส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก โดยประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 22 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับ สถาบันอุดมศึกษา สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา เพิ่มศักยภาพ ของครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และ ประเมินผลครูเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน สร้าง บรรยากาศแห่งความเชื่อถือว่าวางใจ ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการติดตาม และประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ จัดระบบครูพี่เลี้ยง จัดระบบชี้แนะ จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน สังเกตการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายใน โดยใช้เทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายใน สถานศึกษา ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน เปิดโอกาสครูในการพัฒนา ความเป็นผู้นำ และพัฒนาภาวะผู้นำร่วมของครู

การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่โรงเรียนจัดขึ้นตามแนวคิด หลักการ ทางวิชาการ เพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนให้สูงขึ้น โดยการร่วมมือของบุคลากรทั้งหมดภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง บุคลากรทุกคนในโรงเรียนในการส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือ เพื่อการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานในวิชาชีพครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนา ให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการศึกษาที่กำหนด

ผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา หมายถึง สภาพความสำเร็จที่เกิดจากกระบวนการ ดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยจำแนก เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง สภาพ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามประเด็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองในการดำเนินงานการนิเทศ ภายในสถานศึกษาที่โรงเรียนใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน

2. ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู หมายถึง คุณลักษณะ วิธีการ และผล การจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนที่เกิดขึ้น จากการวิเคราะห์ผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียน การสอนและกิจกรรมอื่น ๆ การติดตามประเมินผล และมาตรฐานการดำเนินงานของครู ด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และมาตรฐานการเรียนรู้ ทั้งด้านวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3. ด้านคุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนที่เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ และมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนด ทั้งด้านวิชาการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งผลที่ปรากฏต่อผู้เรียน

4. ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการ นิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อ การนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลาในปีการศึกษา 2563

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูและครูอัตราจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนเทพลีลา ในปีการศึกษา 2563

นักเรียน หมายถึง ผู้เรียนที่ศึกษาอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 ทุกคนของโรงเรียน เทพลีลา ปีการศึกษา 2563

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรง ตำแหน่ง และพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546 ของโรงเรียน เทพลีลา ในปีการศึกษา 2563

ผู้ปกครองนักเรียน หมายถึง พ่อ แม่ ญาติพี่น้อง หรือผู้อุปการะที่ทำหน้าที่เลี้ยงดู อบรม ให้การดูแลนักเรียนโรงเรียนเทพลีลา โดยเป็นผู้ที่นักเรียนอาศัยอยู่ด้วยประจำ โดยกำหนดว่า นักเรียน 1 คนมีผู้ปกครอง 1 คน ในปีการศึกษา 2563

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา นับได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการ และการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีคุณภาพ จากการศึกษาวิจัยอย่างมีขั้นตอน ตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาอื่นที่มีบริบท ใกล้เคียงกัน

2. โรงเรียนเกิดนวัตกรรมในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพสู่ตัวผู้เรียนที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมทำ บุคลากรในโรงเรียน เทพลีลา รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นักเรียน และผู้ปกครอง ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของครู พัฒนา

กระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนด้านสื่อการเรียนรู้และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา โดยนำหลักการแนวคิดและกระบวนการนิเทศที่ผ่านการไตร่ตรองร่วมกันจนเกิดเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการมาใช้ดำเนินการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อการนิเทศการศึกษา และใช้แนวคิดหลักการของการนิเทศภายในมาใช้พัฒนาการจัดการศึกษา สามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูในการใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อันเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพงานวิชาการในโรงเรียน

4. ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีหลักการที่ผ่านกระบวนการศึกษาค้นคว้าร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน ผู้เรียนและผู้ปกครองมีหลักประกันและความมั่นใจว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยครูที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ทำงานอย่างเป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวัด ประเมิน และตรวจสอบผลการดำเนินงานได้

5. ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาคุณภาพของชุมชน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน มีการประสานงานการให้บริการในด้านต่าง ๆ การบริหารจัดการในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนงานวิชาการและแผนการดำเนิน จัดหาทรัพยากร งบประมาณ สื่อและอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานเครือข่ายทั้งจากภายในและภายนอก ช่วยผลักดันให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเกิดการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

6. โรงเรียนมีการพัฒนาการดำเนินงานจากสภาพภายในสถานศึกษาที่แท้จริง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการจำเป็น ส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวมทั้งด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และที่สำคัญคือคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการวิจัย โดยนำเสนอการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน
5. สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นทุกขณะ ในภาคธุรกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้ มากที่สุด เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารในทุกวันนี้ ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหามากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์การต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่าอนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมาหลักคิดดังกล่าวจะทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เนื่องจากในสภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทาง

ที่ไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันจึงต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด (วราภรณ์ ผลประเสริฐ, 2554: 9-10)

1.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สำหรับความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้จำนวนมากหลากหลาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549: 19-20) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนการดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

ธิดารัตน์ ทิพย์สุวรรณ (2550: 51) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ

สุนนรัตน์ สกุลสิริทรัพย์ (2550: 29) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการทำงานระยะยาวขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการศึกษาการบริหารกลยุทธ์ก็เพื่อตรวจสอบและประเมินโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

ประเสริฐ ผลามิตร (2550: 18) ระบุว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (2550: 25) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

ญาติดา นิลชาติ (2550: 42) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ในการกำหนดการปฏิบัติการ และการควบคุม ซึ่งเป็น

แผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด

สมยศ นาวิการ (2554: 32) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

ฟิตส์และเลย์ (Fitts and Lei, 2000: 6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000: 3) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

มุลเลอร์ (Muller, 2002: 34-35) ได้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002: 203) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

วีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006: 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ เพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

เดวิด (David, 2009: 12-15) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation)

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni, 2011: 202-203) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมี ส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

ฮรูและฮอลแลนด์ (Rue and Holland, 1989 อ้างถึงใน วรวิฑูฒิ ทวีปวรเดช, 2550: 8) การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุ แล้วกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแผนระยะสั้น เพื่อความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์นี้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

แซนเลอร์ (Chandler, 1992 อ้างถึงใน สุมนรัตน์ สุกุลสิริทรัพย์, 2550: 29) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการปรับโครงสร้างองค์กร

ระบบงาน และวิธีการทำงานไปสู่สภาพใหม่ องค์กรอยู่รอดและปลอดภัย ซึ่งพบว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

จากนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ เป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

1.2 ลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการทั่วไป หน้าที่ของผู้บริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Evaluating and Controlling) หน้าที่ดังกล่าวจะคล้ายคลึงกับหน้าที่การบริหารตามแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพเศรษฐกิจ กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ คู่แข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นต้น การบริหารโดยทั่วไปจะเน้นหนักที่การบริหารภายในองค์กรมากกว่า ในขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว ส่วนการบริหารงานโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในระยะสั้น โดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการจัดการองค์กรภายในเป็นหลัก การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด รวมทั้งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดในการปรับปรุงทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารสมัยใหม่ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมดจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ เสน่ห์และความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, 2548: 45)

1.2.1 เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มองค์กรเปลี่ยนแปลงที่ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาปรับทิศทางดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารวันต่อวัน อันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

1.2.2 เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change - Oriented) การบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ

องค์การทั้งระบบซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ และสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1.2.3 เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมี การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินการขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

1.2.4 เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result – Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสาน และ หล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

1.2.5 เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (Stakeholder - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์การและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้าชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

1.2.6 เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

1.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน

สุภาพร ตันติสม (2545 อ้างถึงใน มณฑา จำปาเหลือง, 2554: 87) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกิจการ ตลอดจนมองเห็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ทราบว่าจะต้องการมุ่งเน้นไปในทิศทางใด เป็นการเริ่มต้นการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางของธุรกิจด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ ปรัชญา เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) นักกลยุทธ์ต้องเลือกกลยุทธ์ที่ให้ประโยชน์แก่กิจการ มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองเห็นถึงเหตุการณ์ข้างหน้า

4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร การใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจบุคลากร และการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร การมีส่วนร่วมสำคัญที่ทำให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จได้

5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์นั้น องค์กรเน้นการตรวจสอบและการประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์เป็นวิธีที่จะทำได้รับข้อมูลที่เกิดขึ้นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต ซึ่งหลักของการประเมินกลยุทธ์มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทบทวนและตรวจสอบปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน 2) วัดผลการปฏิบัติงาน และ 3) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553: 9) แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือเรียกว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการหลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการดำเนินการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

มณฑา จำปาเหลือง (2554: 92) ได้สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการบริหารที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมที่มีการแข่งขันสูงในยุคของการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กระบวนการดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment Analysis/ Environment Scanning) หมายถึง การวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานที่มีผลกระทบโดยตรง เพื่อวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะเกิดกับองค์การและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งทางด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร ทัศนคติ ความเชื่อ ความผูกพัน การบริหาร ความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร และผลการดำเนินการที่ผ่านมาขององค์การ รวมทั้งนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร หรือโดยทั่วไปเรียกรวมการวิเคราะห์ในกระบวนการขั้นนี้ว่า การวิเคราะห์ จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis)

2. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting Organizational) หมายถึง กระบวนการนำผลการวิเคราะห์จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาสรุปเพื่อสังเคราะห์กำหนดทิศทางองค์กรเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย

3. การกำหนดกลยุทธ์/การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง กระบวนการพิจารณาทิศทางองค์กร และการรวบรวมแผนงานฝ่ายต่าง ๆ มาวิเคราะห์และสร้างทางเลือก กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่างๆ ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการนำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ กำหนดไว้ขึ้นในแต่ละกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยได้รับการสนับสนุนจากนโยบายขององค์การในด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ การบริหารจัดการและวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริหารที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

5. การควบคุมและประเมินผลสัมฤทธิ์ (Strategy Control and Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการดูแลติดตามการดำเนินงานในทุกขั้นตอนของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ พร้อมทั้งสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักการแนวคิด/ทฤษฎีของโครงการ

วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006: 8) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในองค์กรได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่ง แวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์ สวอท” หรือ “SWOT Analysis” S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรคหรือข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอก

องค์การ ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์การ (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal Environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การ ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ขององค์การ จุดแข็งขององค์การที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งองค์การจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์การ

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์การ (Corporate Mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์การ คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์การมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคม ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์การแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์การ อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาขององค์การ (Firm's Philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์การจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขายังไงอีกด้วย พันธกิจขององค์การ จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้้องค์การดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (What the company is now) องค์การจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (What it wants to become) ซึ่งก็คือ “วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Vision) ในอนาคต นักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (Mission Statement) “ในปัจจุบัน้องค์การดำเนินธุรกิจเป็นอะไร” ส่วน วิสัยทัศน์ (Vision Statement) “้องค์การปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต”

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End Results) ซึ่ง้องค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่า้องค์การต้องการให้ประสบความสำเร็จ อะไร (What) และ เมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของ ปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลข ที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ้องค์การจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของ้องค์การอีกด้วย เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่้องค์การต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะ

ให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางด้านการทำกำไรให้สูงขึ้น” หรือ “Increased Profitability” ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ขององค์การ คือแผนแม่บท (Master Plan) ที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์การจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว องค์การทราบว่าองค์การไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากองค์การยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (Diversification) ในกรณีเช่นนี้้องค์การอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มมาลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

2.4 นโยบาย (Policies) คือแนวทางกว้างๆ (Broad Guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน องค์การใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในองค์การตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตามพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ขององค์การ

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์การก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Level Managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (Activities and Steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์การใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการใช้จ่ายเงินขององค์การ งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย องค์การจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรขององค์การเพิ่มขึ้นซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินขององค์การในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่องค์กรกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (Take Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999: 3-4) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่องค์กรพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

สตาห์ลและกริสบี้ (Stahl and Grigsby, 1992: 28) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่จะระบุถึงโอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหาร

จะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน การจูงใจ เป็นต้น เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

3. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากนั้นจะได้มีการประเมินผลและการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ข้อมูลย้อนกลับว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดีเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่ดีผู้บริหารจะทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่ หรือถ้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะหาวิธีการในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002: 161-165) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับ 2 กระบวนการ ได้แก่

1. การสร้างกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 การทบทวนในด้านพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
- 1.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ค่านิยม และวัฒนธรรมร่วมขององค์กร การวิเคราะห์ภายในเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในด้านโอกาสและภัยคุกคาม

1.3 การปรับปรุงเกี่ยวกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และการคัดเลือกกลยุทธ์ใหม่ๆ

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.1 การนำแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ ต้องมีการจัดสรรทรัพยากร การจัดระบบบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายต่างๆ และการนำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขในด้านกลยุทธ์และจัดกระบวนการบริหารใหม่ๆ

ไรท์ และโน (Wright & Noe, 1996: 94) ระบุว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

เดสส์และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1993: 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย เป้าหมาย (Goal) และการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552: 17-24) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ และได้หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การในอนาคต จำแนกได้ 4 ระดับ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จุดมุ่งหมายใหม่ขององค์การว่าต้องการจะเป็นอะไร 2) พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายรองลงมาว่าธุรกิจขององค์การคืออะไร 3) เป้าหมาย (Goal) หมายถึง รูปแบบผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการในระยะยาว และ 4) วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้

2. การวิเคราะห์องค์การ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) และวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามจากภายนอก (External opportunities and threats) รวมเรียกว่า การวิเคราะห์องค์การ (SWOT analysis)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤต การแข่งขัน การตลาดและสภาพแวดล้อมมหภาค

4. การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

พสุ เดชะรินทร์ (2553: 47-49) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ การวิเคราะห์ (Strategic analysis) การจัดทำ (Strategic formulation) และการปฏิบัติ (Strategic implementation) สำหรับเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ค่อนข้างเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย อาทิ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด หรือที่นิยมเรียกกันว่า SWOT analysis การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการ ที่ผลต่ออุตสาหกรรมหรือ Forces analysis การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม หรือ Industry lifecycle การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม หรือ Key success factors การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value chain analysis การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า (Customer analysis) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis) สำหรับการจัดทำ กลยุทธ์ในระดับองค์กร และระดับ ธุรกิจนั้นมีความแตกต่างที่ชัดเจน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์การว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการจะขยายในธุรกิจใด (Where to compete) ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์การใช้

ในการแข่งขัน (How to compete) ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การได้ โดยการตอบคำถาม ต่อไปนี้

1. องค์การต้องการที่จะขยายตัว (Growth) คงตัว (Stable) หรือหดตัว (Retrench) ส่วนใหญ่แล้วคำตอบที่จะได้รับคือการขยายตัว หรือผสมผสานระหว่างการขยายตัวและหดตัว (Combination)

2. ถ้าองค์การต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวด้วยวิธีใด

2.1 ขยายตัวจากภายในองค์การ (Internal growth) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง

2.2 ขยายตัวจากภายนอก (External growth) โดยอาจจะเกิดขึ้นจากการเข้าไปรวมกิจการกับองค์การอื่น หรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์การอื่น

3. ถ้าองค์การต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวอย่างใด ขยายตัวโดยใช้สินค้าและบริการเดิมที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบัน หรือขยายตัวที่สินค้าและบริการใหม่ ๆ

4. ถ้าองค์การต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวไปธุรกิจใด ขยายตัวในธุรกิจเดิม ขยายตัวธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม หรือขยายตัวในธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิม ๆ โดยมีหลักการสำคัญในการวางแผนเพื่อการมุ่งอนาคต เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิม ๆ นั้นเป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์ แนวโน้มในอนาคตและเขียนโครงการรองรับ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์ นอกจากนั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังมีการมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงานในการดำเนินการนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายใน 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงไร โดยควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ ส่วนประกอบอย่างแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การระบุภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ ภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญจะระบุสิ่งที่องค์การจะกระทำและคาดหวังว่าจะบรรลุเป้าหมายภายในระยะกลางหรือระยะยาว 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ คือ การระบุโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เพื่อประเมินโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมขององค์การรวมทั้งฐานะการแข่งขันขององค์การและคู่แข่งรายสำคัญ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ คือ การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ การระบุจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การที่จะค้นหาแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน 4) การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์การและแก้ไขจุดอ่อนขององค์การ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก การสร้างลำดับของทางเลือกเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของความสามารถนั้นๆ และ 5) การดำเนินกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกเลือกเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การจะต้องถูกนำไปสู่การกระทำ ซึ่งสามารถแบ่งการดำเนินการ

กลยุทธ์ขององค์การเป็นส่วนที่สำคัญ 4 ส่วน คือ 1) การออกแบบโครงสร้างองค์การ 2) การออกแบบระบบการควบคุม 3) การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและการควบคุม และ 4) การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

1.4 การนำกลยุทธ์การบริหารมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนา

ชินและเบนเน่ (Chin and Benne, 2006: 23-36) ได้เสนอกกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาอย่างมีแผน โดยเชื่อว่าความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนฐานของพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง และความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ 3 ประเภทเพื่อให้เกิดการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล (Empirical-rational strategies) เป็นแบบที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผล ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้าใจสถานการณ์ และคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิผลที่จะได้รับตามความสนใจของคน การที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง จะต้องอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง ถ้ามีเหตุผลเพียงพอเป็นที่ยอมรับก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด การใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุผลจะเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด เนื่องจากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีเหตุผลสำหรับวิธีการนี้ต้องอาศัยหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

1.1 การวิจัยขั้นพื้นฐานและความแตกต่างของความรู้ หมายถึง การค้นคว้าและการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง เพราะการวิจัยเป็นวิธีการที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในบรรดานักวิชาการว่าเป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง นอกจากนี้ การศึกษาหาความรู้ของสมาชิกย่อมทำให้มีความเข้าใจเจตคติ และค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเนื่องจากได้รับความรู้ใหม่

1.2 การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน หมายถึง การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

1.3 การวิเคราะห์ระบบงาน หมายถึง การดำเนินงานให้มีสายงานการบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ระบบงานมีอิทธิพลต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกส่วน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวเน้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัย ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนในองค์การเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.4 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย หมายถึง การนำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานในองค์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้ ขึ้นอยู่กับผู้นำซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ และจะต้องสามารถนำเหตุผลความรู้ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปสู่การบริหารกลยุทธ์ที่ดี

2. กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่า (Normative re-education strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับการจูงใจ โดยอาศัยหลักการใช้เหตุผลและสติปัญญาของมนุษย์ รูปแบบของพฤติกรรมจะอยู่

บนพื้นฐานของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อของแต่ละบุคคล รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ โดยการนำเอามาตรฐานของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และระบบสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ ตลอดจนความมีเหตุผลและการปฏิบัติจริง ทั้งนี้หากทุกคนได้รับการศึกษาหรือการจัดการศึกษาขั้นใหม่ให้ได้มาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ บรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน และความเข้าใจตรงกัน จะได้รับความร่วมมือจากทุกคน และนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

2.1 ระบบสังคมของผู้รับการเปลี่ยนแปลง และการเข้าร่วมโครงการ เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้รับการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง แล้วนำปัญหาดังกล่าวไปเสนอต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านี้ พร้อมทั้งรวบรวมความรู้ ความคิดของบุคคลทั้งสองฝ่าย เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น

2.2 ปัญหาดังกล่าวมิใช่เป็นปัญหาด้านรูปธรรมอย่างเดียว แต่อาจเป็นปัญหาด้านนามธรรม เช่น เจตคติ ค่านิยม ค่าความเชื่อ และความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นต้น แล้วใช้วิธีการให้การศึกษารูปแบบใหม่แก่บุคคลในองค์การเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2.3 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้ตามต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการศึกษาปัญหา และตรวจสอบวิธีการให้ความรู้แก่ผู้ตามเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ

2.4 ลักษณะบางอย่างที่คาดไม่ถึงหรืออยู่ภายใต้จิตสำนึก ต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้สมาชิกในองค์การร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

2.5 วิธีการและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ผู้นำจะต้องเรียนรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่างๆด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นช่วยแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความพยายามของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะให้การศึกษารูปแบบใหม่ช่วยเปลี่ยนแปลงมาตรฐานขององค์การด้วยวิธีการสร้างมาตรฐานของบุคคลในองค์การขั้นใหม่ มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งภายในและภายนอก การแก้ปัญหาต่างๆ ต้องอาศัยหลักการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์โดยเริ่มจากการวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การวัดผลและการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งการวางแผนใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น 2) การส่งเสริมบุคคลที่ให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ในองค์การจะต้องพิจารณาบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้าให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีวิธีการที่จะส่งเสริมบุคคลในองค์การ 4 ประการ คือ 2.1) การให้คำปรึกษาแนะแนว เพื่อให้ค้นพบความรู้ความสามารถ และ การใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ 2.2) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อเสนอแนะแนวทางให้ใช้สภาพทางสังคม และวัฒนธรรม เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2.3) การใช้ห้องทดลอง เพื่อให้กลุ่มบุคคลเข้ารับการทดลองเพื่อการฝึกอบรม 2.4) การนำจิตวิทยาต่างๆ มาใช้ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน จะเห็นได้ว่าการใช้กลยุทธ์แบบการให้

คุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น

3. กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจ (Power-coercive strategies) เป็นการใช้พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกลยุทธ์การใช้พลังอำนาจตั้งอยู่บนรากฐานของการแสดงออกในด้านนโยบายหรือความปรารถนาขององค์การ เพื่อให้การปกครอง งบประมาณ ขวัญและกำลังใจเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความขัดแย้งหรือความขឹងใจในองค์การพลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบายหรือการบริหาร สำหรับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้รับเลือกสรรแล้ว การเลือกใช้พลังอำนาจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่า การนำเอาโครงสร้าง ของพลังอำนาจมาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปกติ ทำให้เกิดการยอมรับและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการ ในการใช้พลังอำนาจมี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การไม่ใช้มาตรการรุนแรง เป็นการใช้พลังอำนาจในลักษณะสงบหรือการอภิปรายให้เห็นปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียมกัน และการควบคุมทางสังคมเพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.2 การใช้พลังอำนาจในการปกครอง เป็นการใช้โดยการวางนโยบายทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม เมื่อมีการร่างกฎหมายและผ่านการเห็นชอบจากรัฐบาลแล้วได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การเนื่องจากสมาชิกในองค์การจะต้องยึดถือนโยบายต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3.3 การใช้พลังอำนาจของบุคคล เป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนไปตามแนวความคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, 2009: 280) ได้เสนอกกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ

1. การทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satiating) หมายถึง พยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การ

2. การทำให้ได้ผลดีที่สุด (Optimizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก 3 ประการ คือ ใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด ผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปและผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากวิธีการดังกล่าวข้างต้นเป็นที่ยอมรับกันว่า วิธีการที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดจะต้องมีเงื่อนไขพื้นฐาน คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ทำให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลง เกิดความเข้าใจในรูปแบบหรือสมการทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น ต้องมีคำอธิบายเกี่ยวกับสมมติฐานที่ใช้สร้างรูปแบบหรือสมการคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ มีการแสดงค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และต้องแสดงให้เห็นความสำคัญหรือคุณค่าในการแก้ปัญหา

3. การปรับตัว (Adapt vising) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคตให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

เฮริเกิลและสโลคัม (Hellriegel & Slocum, 2011: 707) ได้เสนอกกลยุทธ์ และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ไว้ 4 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้น และการพัฒนากลุ่ม

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน

3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรม การทำงาน การพัฒนาการจัดการ และโครงการพัฒนาองค์การ

4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิตการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

แฮริส (Harris, 2013: 57-59) ได้เสนอบันไดสามขั้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง คือ ขั้นที่หนึ่ง สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating alternation) ขั้นที่สอง การยอมรับ (Adopting) และขั้นที่สาม คือ การนำไปใช้ (Installing) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating alternation) เป็นขั้นที่ผู้บริหารสถานศึกษาและทีมงานอาจนำผลจากการศึกษาวิจัยและสารสนเทศจากแผนพัฒนาต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูล เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรจากในสถานศึกษา เกิดการรับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสิ่งที่สถานศึกษาต้องการในอนาคต เพื่อร่วมกันสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 ขั้นการยอมรับ (Adopting) โดยการศึกษาสำรวจตัวแปรทางระบบสังคมและความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงของสังคม นำมาประเมินผลเพื่อจัดทำโครงการทดลองแล้วศึกษาถึงความต้องการและงบประมาณของสถานศึกษา ที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่าจะได้รับประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ขั้นที่ 3 ขั้นนำไปใช้ (Installing) ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลจากขั้นที่สองในการตัดสินใจว่าจะยอมรับหรือไม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากโครงการที่ได้ลงมือทดลองปฏิบัติ หากเกิดการยอมรับอาจต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพ อันอาจหมายถึง อาคารสถานที่ การปรับเปลี่ยนแก้ไขกฎ ระเบียบของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนบทบาทหน้าที่หรือเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลแล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ต่อไป

กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นกลยุทธ์ที่มีวิธีการจัดการที่เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมสูง ซึ่งมียุทธศาสตร์และขั้นตอนการทำงาน 5 ขั้น ดังนี้ (พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง, 2551: 63-64)

1. ขั้นรวมคน โดยรวมคนจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีใจรัก เพื่อนำมาสร้างเป็นพลังกลุ่มพลังใจในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน โดยใช้ยุทธศาสตร์ คือ การชี้ให้ทุกคนเห็นทุกข์ ปลุกให้ทุกคนเห็นธรรม คือแนวทางนำให้ทุกคนเห็นแสงสว่าง คือ ความสำเร็จ โดยใช้กรณีตัวอย่างสถานการณ์จริงจนทุกคนเห็นร่วมกันและพร้อมที่จะลงมือทำงาน เกิดเป็นพลังกลุ่มที่เป็นทุนสำคัญยิ่งในการทำงานให้สำเร็จ

2. **ขั้นร่วมคิด** นำพลังกลุ่มจากขั้นที่ 1 มารวมความคิดจนเกิดพลังความคิดที่รู้แจ้งรู้จริงด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เป็นการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยใช้ยุทธศาสตร์การร่วมคิดร่วมการเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดและเชื่อมโยงประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสอย่างรอบด้าน เป็นการปรับกระบวนการทัศนและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาคือ เรียนรู้อะไร กำหนดแนวทาง วิธีการและแผนงานในการแก้ปัญหาด้วยกัน คือ เรียนรู้อย่างไร เรียนรู้กับใคร เรียนรู้ที่ไหน การร่วมคิดจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เห็นผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน เห็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลสุดท้ายตามที่ต้องการร่วมกัน ทำให้รู้ว่าจะต้องทำอะไรหรือไม่ทำอะไร และเตรียมตัวอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งจะได้แผนงานโครงการกิจกรรมที่มั่นใจร่วมกันว่าจะให้ผลตามที่คาดหวัง ทุกคนจะเห็นขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายของผลสำเร็จร่วมกัน ทุกคนจะรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานให้สำเร็จร่วมกัน ทุกคนจะรู้ว่าผลเกิดขึ้นเมื่อใดมีปริมาณและคุณภาพมากน้อยอย่างไร โดยใช้เครื่องมือหรือตัวชี้วัดอะไรเป็นตัวบอก

3. **ขั้นร่วมทำ** โดยการนำพลังกลุ่มมาดำเนินการให้เกิดพลังการจัดการตามแผนที่ร่วมกันกำหนดในขั้นที่ 2 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการบูรณาการบริหารจัดการที่เน้นพื้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง แล้วแบ่งบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทุกคนทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และพอใจในบรรยากาศที่เป็นอิสระและเป็นสุข โดยปราศจากความขัดแย้งและเงื่อนไขใด ๆ เพราะได้สร้างพลังกลุ่มพลังใจและพลังความคิดมาก่อนแล้วทำให้การใช้ทรัพยากรและการลงทุนมีประสิทธิภาพ ความหวังได้ว่าผลที่จะได้รับจะสูงกว่าทุนและทรัพยากรที่ใช้ไป เกิดคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม กลุ่มและหมู่คณะ ขึ้นได้บรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันขึ้น

4. **ขั้นร่วมสรุปผลงาน** เมื่อร่วมทำงานเสร็จสิ้นจะต้องมีกระบวนการประเมินผลการทำงานทั้งตนเอง กลุ่มและผลงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเชื่อมต่อองค์ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และคุณค่าต่างๆ ที่เกิดขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคุณคน กลุ่มองค์กรเรียกว่า “พลังภูมิปัญญา” ซึ่งจำเป็นจะต้องให้กลุ่มทำงานได้ร่วมกันสรุปและบันทึกไว้เป็นบทเรียนและถือว่าเป็นความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และคุณค่าที่เป็นประโยชน์ยิ่งเพราะว่าเกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงผ่านการทดลอง พิสูจน์มาอย่างดีแล้ว มีคุณค่าที่จะเผยแพร่ไปให้องค์กรชุมชนอื่น ๆ ได้รู้ได้ปฏิบัติต่อไป จะทำให้การพัฒนาก้าวหน้าและขยายผลอย่างกว้างขวางต่อไป

5. **ขั้นร่วมรับผลจากการกระทำ** เป็นการร่วมกันสร้าง “พลังปิติ” ให้เกิดขึ้นในบุคคลกลุ่มคนและองค์การที่ร่วมกันทำงานด้วยการยกย่อง ชื่นชมและให้ขวัญกำลังใจคนที่อุทิศตนเสียสละ ทำงานบังเกิดผลตามคาดหวัง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขจากการทำงานร่วมกัน ทำให้การพัฒนางานต่างๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวคิดการนำกลยุทธ์การบริหารมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องประกอบด้วยหลักการสำคัญที่มีพื้นฐานของพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำในการใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ต่อไป

1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือ ถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่มทีมงาน และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นแนวทางในการกำกับการใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม
2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้
3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ องค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง
4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง

หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ การบริหารองค์การในส่วนต่างๆ นอกจากนี้แล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์การแตกต่างกัน หากองค์การสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน หากองค์การละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

ซาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2552: 36) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ

- 1) กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถขององค์การในการป้องกันปัญหา
- 2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีที่สุด เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุด และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน
- 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นจึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ
- 4) ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน
- 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น

บุญเลิศ เย็นคงคา (2553: 53) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

- 1) ทำให้เกิดการกำหนดจุดประสงค์และเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลกระทบต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า
- 2) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ
- 3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง
- 4) ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตอันอาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ 3C คือ

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)

ศาสตราจารย์ (2551: 43) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยความสะดวกหลายประการ เช่น 1) สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 2) สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น 3) ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์ 5) สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549: 74) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรกำหนดจุดประสงค์ และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ทำให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องนำพาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลางทางการตลาดและคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

โดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์การธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวก็ได้

สำหรับประโยชน์ของการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การ มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999: 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้แนวทางในทางการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ”
2. ทำให้ผู้จัดการมีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้น
3. เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน จัดกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่าง ๆ
4. ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกันจะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว
5. เพื่อช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (proactive management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับต่อแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

ข้อได้เปรียบของการลงมือก่อน (proactive) หรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่างๆ ก่อนผู้อื่น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในระยะยาวที่ดีกว่าเสมอ จากประวัติศาสตร์ทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูง มักจะเป็นองค์การที่เป็นฝ่ายริเริ่ม หรือฝ่ายนำก่อนเสมอ ไม่ใช่เป็นฝ่ายตอบโต้หรือป้องกัน การใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (strategic offensives) เพื่อเป็นผู้นำในสิ่งใหม่หรือการรู้จักฉกฉวยโอกาสเพื่อความได้เปรียบคู่แข่งและรู้จักใช้ประโยชน์ทางการตลาด จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จทางด้านการเงินและจะกลายเป็นผู้นำทางการตลาด

เพิร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000: 9-10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการ จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับขององค์การได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

ดังนั้นในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน (nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (behavior-based effects) เพราะการที่ฝ่ายบริการระดับสูง

ใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากจะเพิ่มความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมการบริหาร (behavioral effects) ทำให้องค์กรเกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้องค์กรเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้าร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่น ๆ

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขาร่วมกันตัดสินใจจะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี

3. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับรางวัล (productivity-reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือ รู้ว่า หากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกอย่าง ๆ แผนจะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญสูงจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High morale leads to high productivity”

4. การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกัน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคล และกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากประโยชน์ดังกล่าว การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร พบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ

1. องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ (Sharper Focus on What is Strategically Important) โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

3. องค์กรสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรแล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จนำไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปปฏิบัติตามสภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

1.6 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อนิวัช แก้วจันทร์ (2551: 11-13) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรก ๆ ที่องค์กรต้องคำนึงถึง ทิศทางองค์กรจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่าองค์กรต้องการอยู่ในสภาพอย่างไร จะดำเนินกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์กรต้องทำงานอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้น ทิศทางองค์กรอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไป หรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์กรได้รับทราบเพื่อให้ได้เข้าใจและตระหนักว่าองค์กรต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายองค์กร

2. ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง อาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถแต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์กรหรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้นทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกันเพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือผู้บริหารทุกระดับ บุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้ในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งนี้เพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมโดยสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้

4. การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป โดยหากมีข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร

5. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เป็นเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์ หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมอื่นก็อาจทำให้มีความน่าสนใจลงทุนในธุรกิจนั้นมีมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรง จึงอาจต้องเพิ่มความเข้มข้นของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้ หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาดก็อาจทำให้กลยุทธ์ผิดพลาดเช่นเดียวกัน องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นนักวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องศึกษาและติดตามสภาพของอุตสาหกรรมและการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

6. โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์กรธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ให้ระลึกเสมอว่ากลยุทธ์

ที่กำหนดต้องกำหนดเพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร ขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถป้องกันข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ในขณะที่

7. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์กรในปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจมากขึ้นโดยเชื่อว่าจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมของสังคมหากองค์กรให้การยอมรับและปฏิบัติตามเท่ากับว่าองค์กรปฏิบัติตามมติของสังคมจึงต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมต่อไป จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น หลีกเลี่ยงการให้สินบน การกล่าวร้ายต่อคู่แข่ง การทำลายสิ่งแวดล้อมและการใช้อำนาจทางการเมือง เป็นต้น องค์กรที่ไม่ได้นำจริยธรรมมาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์เสียเปรียบในการแข่งขันเพราะอาจไม่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมและอาจนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวหรือการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไปก็ได้

8. ทรัพยากรขององค์กร กล่าวว่องค์กรที่มีความพร้อมในปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์กรที่ไม่มีความพร้อม แม้ว่าองค์กรอาจแสวงหาปัจจัยอื่นๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้แต่ก็อาจทำได้ชั่วคราวเท่านั้น การมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการ

ในการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากขนาดขององค์กรด้วย เนื่องจากองค์กรที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่อาจตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกัน อีกทั้งแต่ละองค์กรอาจมีสภาพของการแข่งขันที่มีความรุนแรงแตกต่างกัน ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงอาจต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาประกอบด้วย

นอกจากนี้การปฏิบัติการกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญดังต่อไปนี้ (อนิวัช แก้วจันทน์, 2551: 11-13)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ ภาวะผู้นำจะรวมถึงการชักจูงโน้มน้าว (Persuasion) การจูงใจ (Motivation) และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Values and Culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อชักนำให้พนักงานเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ ต้องจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย หากพนักงานได้มีส่วนร่วมจะสร้างความผูกพันในตัวพนักงาน และทำให้การผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

2. โครงสร้างองค์กร (Structural Design) กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์กรที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โครงสร้างขององค์กรจะรวมถึงการกำหนดผังขององค์กร (Organization Chart) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนงาน การกระจายอำนาจและการออกแบบงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ระบบข้อมูลและการควบคุม (Information and Control Systems) ระบบข้อมูลและการควบคุมจะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์กร ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารจะต้องระบุว่าจะควบคุมเรื่องใดบ้างที่เป็นเรื่องสำคัญ ๆ แสวงหาวิธีการในการวัดผลในเรื่องนั้น ๆ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาควบคุมด้วย หน่วยธุรกิจที่กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการการควบคุมที่แตกต่างกันด้วย

4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์กรจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลดจำนวนพนักงานจะต้องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พนักงานก็ควรจะได้รับ การฝึกอบรมให้เข้าใจถึงเป้าหมาย และความสำคัญของกลยุทธ์ด้วย บางครั้งองค์กรใช้กลยุทธ์ลดขนาดขององค์กรก็อาจจะต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงหรือโยกย้ายพนักงานจากส่วนงานหนึ่งไปทำงานในส่วนงานอื่น พนักงานอาจจะได้รับการฝึกอบรมใหม่เพื่อรับงานที่เปลี่ยนไป

โดยสรุปแล้วการปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลและการควบคุม รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หากปราศจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหมาะสมแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีผ่านการกลั่นกรองจากการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้งเพียงใดก็สามารถล้มเหลวได้

1.7 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารเชิงกลยุทธ์

อุทัย บุญประเสริฐ (2548: 51-56) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจเลือกใช้แนวปฏิบัติที่เหมาะสม 2 แนวทาง คือ

1. บทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง (Manager as conductor) ใน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง (Manager as conductor) นั้น พฤติกรรมของตัวผู้นำมักจะปรากฏชัดในการกำหนดการปฏิบัติ ออกแนวปฏิบัติ กำหนดการทำงานและสั่งการ ส่วนลูกน้องจะมีบทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติตามที่กำหนด การนำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นแบบที่รู้จักและคุ้นเคยกันมากในหน่วยงานทั่วไป แบบนี้จะนิยมการใช้อำนาจบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยอมรับในอำนาจการบังคับบัญชานั้น การต่อต้านหรือการไม่ร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ แต่มักจะเป็นลักษณะที่ซ่อนเร้น ตัวผู้บริหารเองนอกจะทำหน้าที่กำหนด สั่งการแล้วยังต้องทำหน้าที่ประสานงาน (Coordination) และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ด้วยตนเองตลอดเวลา เมื่อใดขาดหัวหน้าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจจะหยุดชะงักได้โดยง่าย

2. บทบาทเป็นผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager as developer) ส่วนผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักพัฒนา หรือผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager as developer) นั้น การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแบบนี้จะเรียกกันอีกอย่างหนึ่งว่า “Empowerment leader” ซึ่งมักจะเป็นผู้นำแบบที่ชอบให้อำนาจแก่ลูกน้องมีบทบาทสำคัญในการทำงาน บทบาทสำคัญของผู้นำตามแบบนี้ก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ลูกน้องพัฒนาศักยภาพ

การทำงานสู่การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดวิธีดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง แล้วมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินงานส่งเสริมให้คิดกันเองให้ช่วยกันคิด ให้แนวทางและการสนับสนุนในการแสวงหาหนทางดำเนินงานในแบบร่วมกันทำร่วมกันช่วยแก้ปัญหา ร่วมกันทำงานในแบบทีมงาน (Teamwork) ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาที่หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน หรือพฤติกรรมการสอนของครูรวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมตามโครงการที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงานทุกกิจกรรมด้วย (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2550: 49)

คิมบรอและบัคเก็ต (Kimbrough and Burkett, 1990: 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรมีบทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลง 7 ประการ คือ

1. มีความสามารถกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. มีความสามารถเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ
4. แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ
5. ลงมือปฏิบัติ โดยพึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติ
6. มีความสามารถในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ที่ควรมีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้แล้ว โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ
7. เป็นนักประชาสัมพันธ์งานของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จไปยังสถานศึกษาอื่นหรือหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองและสมาชิกในองค์กรได้พร้อมกัน ภายใต้การลงมือปฏิบัติงานร่วมกับทีมงานที่วางแผนไว้แล้ว

1.8 คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ว.วชิรเมธี (2549: 1) กล่าวถึง ผู้นำ คือ ผู้ที่ขึ้นมาผู้นำผู้คนด้วยความรู้ ความสามารถจริง ๆ ผู้นำชนิดนี้มีลักษณะการทำงาน คือ เป็นผู้ที่ดีจริง เก่งจริงและมีเมตตาริจิตกับคนรอบข้าง จนคนอื่นอยากเดินตาม อยากทำงานด้วย ลักษณะเด่นของผู้นำจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงมีการวางแผนกลยุทธ์ คือ มีวิสัยทัศน์ มีความดีงาม โปร่งใส กล้าตัดสินใจไม่มองข้ามความคิดคนอื่นและสามารถ “นั่งอยู่ในใจคน” มากกว่า “นั่งบนหัวคน” อย่างไรก็ตามที่ดีผู้บริหารสถานศึกษาย่อมต้องสวมบทบาทในฐานะผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่าง ๆ ในการปรับตัว ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและยังต้องมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบ

ผลสำเร็จ รวมทั้งรักษาบรรยากาศในสถานศึกษา ปกป้องกันแก้ไขความเข้าใจผิด เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม เป็นผู้นำทางด้านความคิด เป็นผู้ให้และผู้รับ มีการสื่อสารที่ดี แก้ไขข้อขัดข้อง ทำความกระจ่างในปัญหาต่าง ๆ ได้ (ปองสิน วิเศษศิริ, 2549: 12)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550: 2) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติ 4 ประการของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการทำงานสาขานั้นเป็นสำคัญ
2. มีทักษะด้านภาษาไทยและอังกฤษอย่างดี เนื่องจากต้องมีการอบรมกลยุทธ์การทำงานผ่านแบบเรียนภาษาอังกฤษ
3. มีทักษะในการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะต้องติดต่อกับบุคคลอยู่เสมอ
4. รักการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมาก เนื่องจากการเป็นผู้นำต้องเข้าใจ

ลูกน้องที่จะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

ทอม คอร์โคแรน และคนอื่น ๆ (Corcoran et al., 1985: 11) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองอดีต ปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ เช่น การมองเป้าหมายองค์การ การมองจุดอ่อนและจุดแข็ง การมองแนวโน้ม การมองโอกาส การมองคู่แข่งหรืออันตรายขององค์การ เป็นต้น เพราะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเท่านั้น จึงจะสามารถวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

2. มีความสามารถในการทำงานกับคนและเลือกใช้คน การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง คุณสมบัติหลักที่จำเป็นอีกประการหนึ่ง ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การประเมินและรวบรวมผลความคิดการนำผลความคิดไปจัดทำแนวปฏิบัติ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมกำกับติดตามและประเมินผล การปฏิบัติ เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ จึงต้องมีบทบาทหน้าที่ทุกขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

3. มีความสามารถในจิตใจ เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารกับกลุ่ม สามารถจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ มีจิตวิทยาในการให้แรงสนับสนุนบุคคลและกลุ่ม มีศิลปะในการให้รางวัลและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน

4. มีความคาดหวัง เป็นผู้ที่มีความหวังหรือกำหนดมาตรฐานความสำเร็จไว้สูง ความคาดหวังสูงหรือมาตรฐานความสำเร็จสูง เป็นการแสดงความมุ่งมั่น ความตั้งใจ เป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถในการจัดการกับปัจจัยแวดล้อม การจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายใน บริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องอาศัยกลไกทางการเมือง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้มีกฎหมายรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์บุคลากรและอื่นๆ และเพื่อให้มาซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายที่ดูแลงบประมาณ ฝ่ายกฎหมาย รวมทั้งนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น นักวิชาการด้านเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนา

เป็นต้น ความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ คือ ขุมกำลังสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยรวมแล้ว สถานศึกษาจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นั่นเอง ดังนั้น การที่สถานศึกษามีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำและบริหารเชิงกลยุทธ์ จะส่งผลให้สถานศึกษามีทิศทางการดำเนินงานที่พัฒนาตามกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างราบรื่น

1.9 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Planning and Formulating) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการติดตามประเมินผลและควบคุม (Strategic Evaluation and Control) ซึ่งมีรายละเอียดการพัฒนา ดังนี้

1.9.1 การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์

1) การวางแผน

อุทิศ ชาวเอียร์ (2549: 59-68) กล่าวว่า การเตรียมวางแผนกลยุทธ์เป็นการหารือระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานวางแผนกับผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทาง แนวคิดในการวางแผนให้สอดคล้องกับองค์กรโดยมีแนวทาง ดังนี้

1. การหารือสถานะองค์กรหรือภาคีการพัฒนา เป็นการวางขอบข่ายของงาน ในการกำหนดขอบเขตของงาน การประสานงาน และมอบหมายงาน เพื่อสร้างความเข้าใจสถานะและฐานะขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของแผนและความต้องการขององค์กร

2. การหารือถึงขอบข่ายงาน (พันธกิจสมมุติ ที่แผนต้องเกี่ยวข้องด้วยทั้งด้านวิชาการและด้านปฏิบัติการ ตามวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองขององค์กรเป็นการกำหนดจุดยืนที่จะพัฒนาองค์กร โดยจะต้องกำหนดกรอบขึ้นที่สามารถบอกได้ว่า “องค์กรต้องทำอะไร ให้ใคร แคไหน อย่างไร” ทั้งนี้สาระขึ้นนำของการกำหนดพันธกิจสมมุตินั้นสามารถกำหนดโดยใช้ข้อมูลขึ้นมาจาก

2.1 ภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำตามนัยกฎหมายและหลักการที่ถูกต้อง

2.2 ภารกิจหลักที่คาดว่าองค์กรจะได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจตาม

กฎหมาย

2.3 ภารกิจหลักที่สาธารณะมุ่งหมายจะให้องค์กรต้องทำ

3. การพิจารณาว่าควรจะมีการวิเคราะห์ SWOT เช่นไร และระดับใดบ้าง เป็นการตอบคำถามพันธกิจสมมุติว่า “หากองค์กรมีพันธกิจสมมุติดังกล่าว การดำเนินงานตามพันธกิจสมมุติจะต้องประสบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามอะไรบ้าง”

4. การพิจารณาทางเลือกและเทคนิคการวางแผน จะเป็นไปภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้าง “ขอบเขตการวิเคราะห์” ที่ชัดเจนเป็นอย่างไร มีประเด็นทางเลือกทางเทคนิคการบริหารหรือวิชาการใดบ้างซึ่งจะเป็นแนวคิดหลักและ/หรือเป็นเกณฑ์ตัดสินใจให้มีความสำคัญแก่สภาวะแวดล้อมที่กำหนดจากการระดมสมอง

5. ปัจจัยสนับสนุน (คน เงิน วัสดุ-อุปกรณ์ เวลา สถานที่) และองค์กร รับผิดชอบในการวางแผนที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องรับผิดชอบในการทำงานแต่ละขั้นตอน

6. ใครคือ “ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง” ทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในและภายนอก องค์กรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มดำเนินการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านบริหารจัดการ การดำเนินการแต่ละ ขั้นตอนจะกำหนดและเลือกสรรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร จะระดมสมองหรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ก็ครั้ง

7. ข้อคำนึงอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น บุคลากรของสายงานและการแต่งตั้งมอบ หน้าที่ด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน การกำหนดเครือข่ายและการประสานงาน เพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงาน ทราบความเคลื่อนไหวด้านการวางแผนขององค์กร

8. ตารางเวลาขั้นตอนการวางแผน อาจต้องสรุปเป็นตารางเพื่อเป็นการ ประสานงานทีมงาน ให้ทำงานตามกำหนด และระยะเวลาการทำงานแต่ละขั้นตอนเท่าที่จะเป็นไปได้

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ให้มีคุณภาพนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องมีการเตรียมการ เป็นอย่างดี ซึ่งประกอบไปด้วย การหารือกับผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรที่จะวางแผนเพื่อสร้าง ความเข้าใจระหว่างผู้ที่จะดำเนินการวางแผน และความต้องการขององค์กร และนำไปสู่การกำหนด ขอบข่ายในการวางแผนและการตั้งพันธกิจสมมุติ เพื่อกำหนดจุดยืนที่องค์กรต้องการพัฒนา ที่ตอบสนองนโยบาย ภารกิจขององค์กร และความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และมี การพิจารณาร่วมกันว่าจะใช้เทคนิค SWOT อย่างไร มีขอบเขตแค่ไหน ใครบ้าง ที่จะมาช่วยระดม สมอง จะต้องใช้ทรัพยากรด้านการบริหารอะไรบ้าง รวมถึงการทำตารางเพื่อการประสานและติดตาม งานด้วย

2) การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคนอื่นๆ (2553: 15-18) ให้ความหมายบริบทไว้ว่าสิ่ง ที่อยู่รอบๆ หรือสิ่งใดก็ตามที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และบริบททางการศึกษาจึงหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่อยู่ โดยรอบการศึกษา เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการศึกษา สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. บริบทที่เป็นความสัมพันธ์ภายในในระบบการศึกษา หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น พื้นฐานการศึกษา (Foundations of Education) ได้แก่ ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาคาร เรียน งบประมาณ อุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น

2. บริบทที่เป็นผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ประชากรศาสตร์ ความมั่นคงของชาติ เป็นต้น

ดังนั้น การวิเคราะห์บริบทสถานศึกษาจึงหมายถึง การจำแนกแยกแยะสิ่งต่างๆ ที่อยู่โดยรอบสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการจัด การศึกษา การที่จะสามารถวิเคราะห์บริบทได้อย่างมีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องใช้แนวคิดใน การดำเนินการ 3 ประการ คือ 1) แนวคิดการวินิจฉัยองค์การ (Organizational Diagnosis) 2) แนวคิดและแนวปฏิบัติจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) และ 3) แนวคิดวิเคราะห์ เชิงระบบ (Systems Thinking)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548: 29-52) ได้แบ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมออกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาวะแวดล้อมภายใน มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร คือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เป็นปัจจัยในระดับกว้าง ได้แก่

1.1.1 สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors)

1.1.2 เทคโนโลยี (Technological Factors)

1.1.3 การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)

1.1.4 สภาพสังคม (Socio-Cultural Factors)

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ในองค์กรภาครัฐบาล สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1.2.1 สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการ (Diagnosis of the Problems of the Sector or Service) โดยวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสาขาการพัฒนาหรือภาคบริการนั้นๆ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

1.2.2 ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of Beneficiaries and Clients)

1.2.3 ความต้องการ ของสังคมต่อการ ได้รับบริการจากแผนงาน (Demand for the Programme's Service) จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

1.2.4 ความพร้อมของแผนงานในการให้บริการ (Supply of the Programme's Service) จากการวิเคราะห์การกระจายของกลุ่มสังคมของผู้รับบริการ

1.2.5 กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ การได้รับบริการและความพร้อมในการให้บริการ (Key Actors Influencing Demand and Supply) จากการวิเคราะห์ภาวะความเป็นผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อการสนับสนุนและคัดค้านการดำเนินงานตามแผนทั้งในระดับชาติและท้องถิ่น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้เข้าใจทรัพยากรที่มีอยู่ ทรัพยากรคือ สินทรัพย์ ความชำนาญกระบวนการ ทักษะหรือความรู้ที่สามารถควบคุมได้ในองค์กร ทรัพยากรนั้นหากเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งชั้นเราเรียกว่าจุดแข็ง แต่ในกรณีที่ทรัพยากรนั้นเสียเปรียบหรือไม่มีประสิทธิภาพเราเรียกว่าจุดอ่อนขององค์กรซึ่งบาร์นีย์ (Barney) ได้เสนอ VRIO Framework เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร ดังนี้

2.1 Value ทรัพยากรนั้นสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่

2.2 Rareness คู่แข่งอื่นมีทรัพยากรนั้นหรือไม่

2.3 Imitability หากคู่แข่งต้องการเลียนแบบมีต้นทุนเกิดขึ้นหรือไม่

2.4 Organization หากบริษัทบริหารจัดการทรัพยากรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ หรือนำทรัพยากรนั้นไปใช้ในทางถูกต้องหรือไม่

กรมสามัญศึกษา (2545: 35-37) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ในเงื่อนไขของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านที่อาจเป็น โอกาสที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติการกิจได้ดีขึ้นกว้างขวางขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจเป็นข้อจำกัด อุปสรรค หรือภัยคุกคาม ไม่เอื้ออำนวยให้สถานศึกษา ดำเนินการได้ตามที่ควรจะเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ภายนอกกระบวนการศึกษา ซึ่งหมายความรวมถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกส่งผลกระทบต่อสถานศึกษามี 2 ลักษณะ คือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งนิยม จำแนกออกเป็นปัจจัยหลักๆ 4 ด้าน คือ

1.1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-cultural Factors)

1.1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)

1.1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)

1.1.4 ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย (Political and Legal Factors)

1.2 สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา (Operating Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งในแง่กายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง เช่น

1.2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา

1.2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์ และผู้รับบริการ

1.2.3 ภาระงานที่เป็นความต้องการเร่งด่วน

1.2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

1.2.5 ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินการ

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะปัจจัยภายในอาณาบริเวณขอบเขตรั้วสถานศึกษาเท่านั้น แต่รวมถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาด้วยมักนิยมจำแนกออกเป็น 6 ประเภท คือ

2.1 โครงสร้างและนโยบายขององค์กร (Structure)

2.2 การบริการและคุณลักษณะผู้เรียน (Service/Products)

2.3 บุคลากร (Man)

2.4 การเงิน (Money)

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Materials)

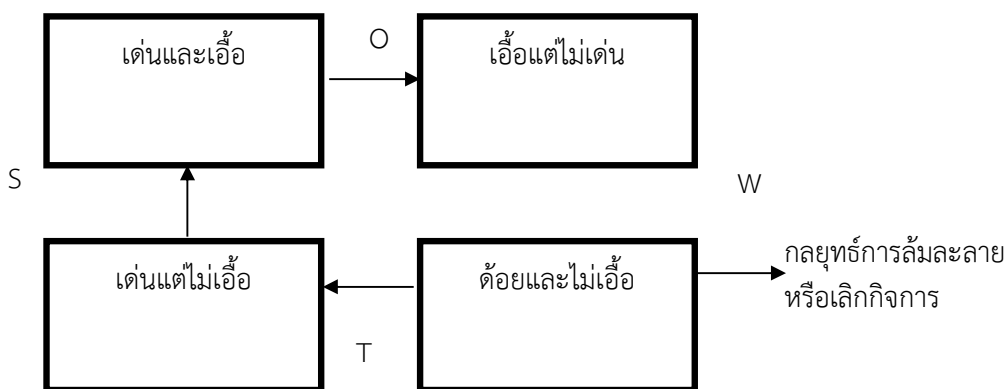
2.6 การบริหารจัดการ (Management)

3) การวิเคราะห์ SWOT

สมยศ นาวิการ (2546: 33) ได้กล่าวถึง SWOT ไว้ว่า คือ ขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548: 90) ให้ความหมายการวิเคราะห์ SWOT ว่า หมายถึง การวิเคราะห์ Strength - Weakness - Opportunity - Threats โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพสิ่งแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อยและกำหนดสถานภาพของสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค ว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งทำให้เกิดกรณี โนม์เอียง 4 กรณี คือ

1. กรณี “เด่นและเอื้อ” ควรเลือกกลยุทธ์การสร้างความเติบโต (Growth Strategy)
2. กรณี “ด้อยและไม่เอื้อ” ควรจะเลือกกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategy)
3. กรณี “เด่นแต่ไม่เอื้อ” และ “เอื้อแต่ไม่เด่น” ควรจะเลือกกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยเลือกที่จะไม่ขยายกิจการประเภทอื่น ทั้ง 4 กรณี สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์จากการวิเคราะห์ SWOT
ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548: 90)

อุทิศ ขาวเขียว (2549: 72) ให้ความหมาย SWOT ไว้ว่า เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ของสภาวะแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด (Threat) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก SWOT ย่อมาจากอักษรนำหน้าของทั้งสี่สภาวะแวดล้อมนั่นเอง ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT สามารถดำเนินการได้หลายสภาวะ เช่น

1. การวิเคราะห์ SWOT เพื่อทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมทั่วไปเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกแนวคิดและทิศทางการดำเนินงาน (Concept)
2. การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรภายใต้การแข่งขันที่เลี่ยงไม่ได้ อันเป็นพันธกิจ (พันธกิจสมมุติ ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรตกอยู่ในสภาพใด เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางกลยุทธ์ (Process) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม)

3. การวิเคราะห์ SWOT เพื่อการวางแผนทางปรับปรุงกลไก (Tool) ขององค์กรและกระบวนการพัฒนา เพื่อขับเคลื่อน เร่งรัดกระบวนการพัฒนา

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553: 47) ให้ความหมายของ SWOT ไว้ว่าเทคนิคอย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผน และพัฒนาองค์กร และได้นำเสนอรูปแบบการใช้ SWOT เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1.1 PEST Analysis ประกอบด้วย

P = Political-Legal Factors หรือปัจจัยทางการเมือง

E = Economic Factors หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจและกฎหมาย

S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางสังคม

T = Technological Factors หรือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี

1.2 PESTLE Analysis การวิเคราะห์แบบนี้ขยายฐานออกจาก PEST analysis โดยนอกจากจะมี PEST ตามข้างต้นแล้วยังมีปัจจัยเพิ่มมาอีก 2 ตัว คือ

L = Legal Factors หรือปัจจัยทางกฎหมาย

E = Environmental factors หรือปัจจัยสภาพแวดล้อม

1.3 SLEPT Analysis ประกอบด้วย

S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

L = Legal Factors หรือปัจจัยทางกฎหมาย

E = Economic Factors หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจ

P = Political-Legal Factors หรือปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย

T = Technological Factors หรือปัจจัยทางเทคโนโลยี

1.4 STEER Analysis ประกอบด้วย

S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

T = Technological Factors หรือปัจจัยทางเทคโนโลยี

E = Economic Factors หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจ

E = Ecological หรือปัจจัยทางนิเวศวิทยา

R = Regulatory หรือปัจจัยทางกฎหมายที่ข้อบังคับ

1.5 STEEP Analysis ประกอบด้วย

S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

T = Technological Factors หรือปัจจัยทางเทคโนโลยี

E = Economic Factors หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจ

E = Environmental factors หรือปัจจัยสภาพแวดล้อม

P = Political-Legal Factors หรือปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย

1.6 DESTEP Analysis หมายถึง Demographic, Economic, Social, Technological, Ecological มีคำใหม่ คือ Demographic แปลว่า ประชากร จะเน้นเอาเรื่องของ ประชากรมาวิเคราะห์

1.7 STEP Analysis หมายถึง Social, Technological, Economic และ Political เหมือนกับ STEEP แต่เอา Environment ออกไป

1.8 PESTE Analysis ก็คือ STEEP นั่นเอง เพียงแต่เรียงกลับไปกลับมา

1.9 STEEPLE Analysis หมายถึง Social, Technological, Environmental, Economic, Political, Legal และ Ethical ที่แปลว่า จริยธรรม คือ มีการวิเคราะห์จริยธรรมให้ชัดเจนขึ้น

1.10 SPECTACLES Analysis หมายถึง Social, Political, Economic, Cultural, Technological, Aesthetical, Customer, Legal, Environmental และ Sectorial ที่เพิ่มมา คือ

C = Culture แปลว่า วัฒนธรรม

A = Aesthetical แปลว่า สุนทรียศาสตร์ ศาสตร์ที่เกี่ยวกับความงาม

เปรียบเทียบ

C = Customer แปลว่า ลูกค้า

S = Sectorial แปลว่า ขอบเขต พื้นที่

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

2.1 PRIMO-F Analysis ประกอบด้วย

P = People หรือบุคลากร

R = Resources หรือทรัพยากร

I = Innovations and Ideas หรือนวัตกรรมและความคิด

M = Marketing หรือการตลาด

O = Operation หรือการปฏิบัติการ

F = Finance หรือการเงิน

2.2 4P Analysis ประกอบด้วย

P = People หรือบุคลากร เฉพาะตัวนี้จะหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์

P = Properties หรือทรัพย์สิน

P = Processes หรือกระบวนการ

P = Products and Services หรือผลิตภัณฑ์และการบริการ

2.3 Seven-S Framework of McKinsey ประกอบด้วย

2.3.1 Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบการแข่งขัน หรือหาช่องทางอย่างอื่น

2.3.2 Structure (โครงสร้าง) หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรถูกจัดสร้างขึ้น เป็นตัวที่จะบอกว่าใครเป็นหัวหน้าใคร และ ใครที่จะต้องรายงานใคร

2.3.3 System (ระบบ) หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรในองค์กรต้องดำเนินการให้ลุล่วง

2.3.4 Shared Value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรหรือทัศนคติ หรือความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรที่ไปในทิศทางเดียวกัน

2.3.5 Style (รูปแบบ) หมายถึง รูปแบบของมีภาวะผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้

2.3.6 Staff (บุคลากร) หมายถึง พนักงานหรือลูกจ้างที่รวมถึงความสามารถ

2.3.7 Skill (ทักษะ) หมายถึง ความรู้ความชำนาญของพนักงานหรือลูกจ้าง

สรุปได้ว่า SWOT เป็นเทคนิคหรือเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรเพื่อตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน และการวิเคราะห์บริบท สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพื่อประเมินสถานการณ์ว่ามีปัจจัยใดที่เอื้อ และปัจจัยใดที่เป็นภัยคุกคามในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกัน สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์กรตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ที่จะเป็นฐานในการกำหนดทิศทางขององค์กร

4) ขั้นตอนการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

อุทิศ ขาวเขียว (2549: 74-100) ได้เสนอขั้นตอนในการวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมไว้ ดังนี้

1. การทบทวนและประเมินผลการพัฒนา ข้อมูลจากการประเมินผลในอดีตขององค์กรมีความสำคัญ เพราะช่วยให้ทราบประวัติ ขอบข่าย และระดับการบริหารจัดการขององค์กร ประวัติความสำเร็จและความล้มเหลว ภาวะเป็นอยู่ที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนวิเคราะห์ให้ทราบสาเหตุและตัวแปรที่มีอิทธิพลที่เกี่ยวข้อง

2. การประมวลข้อมูล สถานการณ์แนวโน้ม และการเปลี่ยนแปลงเป็นการรวบรวมข้อมูลงานวิจัยอื่นๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ภายภาพ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนข้อมูลด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อองค์กร

3. การกำหนดพันธกิจสมมุติ และตัวแปรที่มีอิทธิพล

3.1 การกำหนดพันธกิจสมมุติ เป็นการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่าองค์กรควรจะต้องบริหารจัดการพันธกิจระดับใด เช่น

3.1.1 ภารกิจหลักตามกฎหมาย

3.1.2 ภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย

3.1.3 ภารกิจหลักตามความคาดหวังของลูกค้า

3.2 การวิเคราะห์ตัวแปรที่มีอิทธิพล โดยพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมองค์กรมีตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการทำพันธกิจสมมุติอะไรบ้าง

3.3 ปัจจัยหรือตัวแปรภายใน หรือ ตัวแปรที่มีอยู่ภายในของ “องค์กร และกระบวนการพัฒนา” เป็นภาคีกระบวนการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ในการดำเนินงานตามพันธกิจสมมุติขององค์กร

3.4 ปัจจัยหรือตัวแปรภายนอก เป็นตัวแปรที่ “องค์กรควบคุมไม่ได้” แต่ เป็นสิ่งที่กระบวนการพัฒนาต้องเกี่ยวข้องอยู่อย่างสำคัญ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ประชาชน หรือคู่แข่ง

4. การทำร่างตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อ ใช้ในการระดมสมอง การยกร่างตารางวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต้องมีการวิเคราะห์เบื้องต้นของ บทบาท แต่ละตัวแปร ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม การกำหนดบทบาทต้องอยู่บน ฐานความจริง ที่คาดว่าจะเกิดในช่วงการดำเนินงานตามแผน ประเด็นที่ ระบุควรเป็นสภาวะ ที่มีความสำคัญ และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการพิจารณาสภาวะแวดล้อม ภายนอกที่มีอิทธิพล และกระทำกับองค์กรที่มุ่งหวังจะอยู่รอดและสามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้การ แข่งขันและปัญหา โดยองค์กรจะต้องพิจารณาบทบาทของตัวแปรที่เป็นโอกาสหรือภาวะคุกคามต่อ ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการดำเนินการตามพันธกิจสมมุติที่จะเกิดขึ้นหรือมี แนวโน้มจะเกิดขึ้น

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณา ประเมินตรวจสอบ สถานะของภาคีพัฒนา หรือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรในการดำเนินการพันธกิจสมมุติที่มีอยู่ในแต่ละ กระบวนการการทำงานและผลงานขององค์กร ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

7. ปัญหาการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจากตัวแปรที่มีบทบาทสนับสนุนการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะพบอยู่เสมอที่มีตัวแปรบางตัวสามารถส่งผลได้ทั้งทางลบและทางบวก

ดังนั้น การวิเคราะห์ต้องให้ได้ข้อสรุปว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ ในภาวะ รวมมี “บทบาทหลัก” เป็นบวกหรือลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการ นำผล SWOT ไปใช้

8. การตรวจสอบข้อผิดพลาด อาจมีข้อผิดพลาดอยู่ 2 ประการ คือ

8.1 ข้อผิดพลาดที่ไม่ได้บรรจุตัวแปรที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร/หรือกระบวนการพัฒนา เข้าไว้ในวิเคราะห์

8.2 ข้อผิดพลาดจากการวิเคราะห์บทบาทหลักของตัวแปรผิดโดย ตัวแปรหลักมีบทบาทเป็นบวก แต่วิเคราะห์ผิดเป็นลบ

8.3 ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้ทุกอคติกลุ่ม ซึ่งอยู่ในฐานะเป็นข้าราชการใน หน่วยงานเดียวกัน บางครั้งจึงมีความจำเป็นต้องตรวจสอบจากมุมมองของคนภายนอกเป็นหลัก

9. นอกจากข้อผิดพลาดที่กล่าวข้างต้น ยังมีการวิเคราะห์ ที่ผิดพลาด เนื่องจากตัวแปรอาจสลับปรับเปลี่ยนกัน แล้วแต่สถานการณ์

5) การจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อมการจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม มีดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม ได้แก่
 - 1.1 ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
 - 1.2 การบริหารจัดการที่ดี
 - 1.3 การสนองความต้องการของสาธารณะ
 - 1.4 การดำเนินการที่มีนวัตกรรม
2. จัดเรียงลำดับความสำคัญของปรากฏการณ์ทั้งหมด โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ร่วมกันระดมสมอง แต่ละคนแต่ละกลุ่มย่อยจะเป็นผู้ให้คะแนน
3. การตรวจสอบข้อเท็จจริงของสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญโดยพิจารณาและวิเคราะห์ว่าสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติหรือไม่ เป็นการยืนยันทางสถิติต่อสภาวะแวดล้อมที่มีอันดับความสำคัญ

6) การกำหนดทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์

กรมสามัญศึกษา (2545: 74) ได้เสนอแนวทางการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาไว้ว่า การจัดวางทิศทางของสถานศึกษาเป็นกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา
 - 1.1 ตรวจสอบทบทวนและกำหนดพันธกิจ รวมถึงค่านิยม ของสถานศึกษาโดยบุคลากรร่วมกันพิจารณา
 - 1.2 ร่วมกันตรวจสอบ ทบทวนประโยคคำถาม แล้วเรียบเรียงถ้อยคำสาระของคำตอบให้เป็นชุดของข้อความที่ต่อเนื่อง
 - 1.3 ตรวจสอบข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม และสถานภาพของสถานศึกษาประกอบการพิจารณาความเป็นไปได้ของชุดข้อความที่เรียบเรียง
 - 1.4 กลั่นกรองข้อความโดยจำแนกสาระสำคัญออกเป็นส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์และส่วนที่เป็นพันธกิจ
2. การกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา
 - 2.1 เพื่อให้บรรลุถึงภาพความสำเร็จในอนาคต ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกับกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งมาจากการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ตลอดจนการพิจารณาทางเลือกและความเป็นไปได้ในสภาพจริง โดยมุ่งอธิบายได้ว่า “อะไรคือสิ่งที่เรามุ่งมั่นจะไปให้ถึง” ทั้งนี้ต้องได้มาจากการพิจารณาว่า “ใคร จะได้รับประโยชน์จากเราอย่างไร”
 - 2.2 ร่างข้อความกำหนดเป้าประสงค์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาถึงความครอบคลุมของสิ่งต่อไปนี้
 - 2.2.1 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
 - 2.2.2 ความสามารถปฏิบัติได้จริง
 - 2.2.3 วิธีการดำเนินการ

2.2.4 ตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

2.2.5 ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากร

2.2.6 แรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน

2.2.7 สำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม

2.3 ตรวจสอบทบทวนคุณลักษณะของเป้าประสงค์ที่ยกร่างหากพบข้อบกพร่องให้ช่วยกันพิจารณา ปรับแก้ไข

สุวัฒน์ ศิริรินทร์ (2550: 48-53) ได้นำเสนอการกำหนดทิศทางโดยใช้ SWOT Evaluation Model ซึ่งเป็นโมเดลในการกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ประกอบด้วยแบบประเมินปัจจัยภายใน (IFE) Inter Factor Evaluation และแบบประเมินปัจจัยภายนอก (EFE) External Factor Evaluation นำมารวมกันหรืออาจกล่าวให้เข้าใจง่ายขึ้นก็คือ การนำเอา SWOT Analysis Model มาทำการประเมิน ก็จะสามารถทราบตำแหน่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กร

เอกชัย บุญยาธิษฐาน (2553: 105) ได้อธิบายขั้นตอนที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในเบื้องต้นคือการจัดทำ SWOT Matrix ซึ่งจะต้องมีการจับคู่ของสภาพแวดล้อมที่ได้จัดลำดับไว้ตามที่ได้วิเคราะห์จากตาราง จากปัจจัยหลัก 4 ตัว คือ จุดแข็ง (S = Strengths) จุดอ่อน (W=Weaknesses) โอกาส (O = Opportunities) และภัยคุกคาม (T = Threats) การจับคู่จึงทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็งขององค์กรไปรวมกับโอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสมกัน

2. กลยุทธ์ WO (Weaknesses - Opportunities) เป็นกลยุทธ์ที่จะลดจุดอ่อนของตน และเพื่อที่จะนำเอาโอกาสที่ดีข้างนอกมารวมกับจุดอ่อนในองค์กรที่ตรงกันเพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์

3. กลยุทธ์ ST (Strengths - Threats) เป็นกลยุทธ์ที่เอาจุดแข็งขององค์กรมาจับคู่กับภัยคุกคามจากภายนอก เพื่อต่อสู้กับภัยคุกคามนั้น เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น

4. กลยุทธ์ WT (Weaknesses - Threats) เป็นกลยุทธ์ ที่จับคู่กันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามจากภายนอกที่ตรงกัน เพื่อพยายามที่จะลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้นจากภายในและภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งจะมีทางเลือกที่จะสู้เพื่อความอยู่รอด หรือไม่ก็หลบหนีหรือเลิกกิจการ

สรุปได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีกระบวนการทบทวน ตรวจสอบข้อมูล ที่จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น จะต้องมีการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาแล้ว ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือเรียกว่า SWOT matrix และใช้ SWOT Evaluation Model ในการประเมินเพื่อดูตำแหน่งกลยุทธ์

7) การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ (พันธกิจ) และเป้าประสงค์

1. วิสัยทัศน์

วิเชียร วิทยอุดม (2553: 32) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า คือ การมองภาพในอนาคตที่จะทำให้เป็นจริง หรือความสามารถที่คิดได้ว่าเสมือนความใฝ่ฝันถึงอนาคต เป็นความทะเยอทะยานในแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อถือได้

เอกชัย บุญยาภิธาน (2553: 195) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ไว้ว่า คือ ข้อความที่องค์กรบอกกับตัวเองและผู้อื่นให้ทราบว่า องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคตหรือ ต้องการจะไปทางไหนในอนาคต

พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2548: 20) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของสถานศึกษา เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางที่สถานศึกษาต้องการที่จะมุ่งไป อธิบายถึงความปรารถนา หรือ ความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตของสถานศึกษา

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548: 83-84) ได้กล่าวถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า สามารถเริ่มทำได้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยเน้นกิจกรรมหลักขององค์กร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงจินตนาการ (Imaginary Vision) หรือวาดฝันไว้ก่อน

2. กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว เป็นการกำหนดภายใต้การวิเคราะห์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง (Vision of Success)

3. กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้จัดวางทิศทางองค์กร และกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำไปปฏิบัติในช่วงเวลาที่กำหนด เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่งภายใต้ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เทคโนโลยีและระบบการจัดการที่มีอยู่ เป็นวิสัยทัศน์ที่จะประสบความสำเร็จได้จริง (Vision of Success)

4. กำหนดวิสัยทัศน์หลังจากที่ได้ทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในช่วงระยะเวลาที่กำหนดแล้วปรับกลยุทธ์ใหม่

2. ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2553: 37-38) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ว่า เป็นการบอกทิศทางที่ชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกและช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงาน และทรัพยากร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546: 84-85) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. เน้นอนาคตขององค์กรที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับอดีตที่ผ่านมา
2. ให้ความหวังและกำลังใจ รวมทั้งความทะเยอทะยานของผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน

3. ถ่ายทอดประวัติความเป็นมาขององค์กรและคุณค่าที่กำหนดในอดีต และที่จะเป็นในอนาคต

4. สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กรที่ ปรับใหม่จากการทบทวนร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย

5. ระบุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

6. เน้นลักษณะพิเศษขององค์กรหรือลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น

7. เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง

8. ใช้คำที่ผู้อ่านวาดภาพหรือจินตนาการได้ หรือใช้คำอุปมาอุปไมย

9. สามารถสื่อให้ศรัทธา หรือจุดประกาย หรือปลุกเร้า หรือ

สนับสนุนให้เกิดพันธะผูกพันและการอุทิศตนได้

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นทิศทางขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาไปสู่อนาคต ที่ท้าทายความสามารถ เป็นพลังที่ปลุกเร้าหรือ ผลักดันให้ทุกคนในองค์กรมีความตระหนักที่จะเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สานฝันไปสู่ความสำเร็จภายใต้ สถานการณ์ที่เป็นจริง และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ทั้งก่อน หรือหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรแล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

3. พันธกิจ (ประเด็นยุทธศาสตร์)

กรมสามัญศึกษา (2545: 69) ให้ความหมายของพันธกิจว่า หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ควรจะแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่ต้องการบรรลุให้ ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์กร และขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร และควรมี องค์ประกอบของข้อความ ดังนี้

1. ลักษณะของผลผลิตและบริการ

2. ผู้รับประโยชน์และบริการ โดยตรงจากการดำเนินงาน

3. วิธีดำเนินงาน

4. ประโยชน์ที่จะได้จากองค์กร

5. ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคลากร

6. หลักการพื้นฐานขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2553: 20) ได้ให้ความหมายของประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ว่า หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่สถานศึกษาจะต้อง ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มีที่มาจาก

1. แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์

2. นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อ

การบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

3. ความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ

เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นต้น

สรุปได้ว่า พันธกิจ หรือประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางหรือประเด็นหลักที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4. ค่านิยมร่วม

เอกชัย บุญยาพิชฐาน (2553: 217) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมไว้ว่าเป็นความเชื่อ คุณสมบัติ และลักษณะพิเศษจำเพาะอย่างหนึ่งของคนในองค์กรที่จะต้องมีส่วนร่วม อาจจะมีประวัติมายาวนาน หรือตั้งแต่เริ่มตั้งองค์กร ซึ่งมีขั้นตอนการได้มาซึ่งค่านิยมร่วมดังนี้

1. ระดมสมองให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดว่าค่านิยมขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุดูออกมาเป็นคำ ๆ ไปที่แสดงว่าอะไรบ้างที่บุคลากรในองค์กรยึดถือกันอยู่ หรือผูกพันอยู่ให้แสดงรายการออกมาให้เห็นทั้งหมด

2. คัดแยกรายการที่แสดงลักษณะเป็นบวก ออกจากรายการที่แสดงลักษณะเป็นลบ

3. คัดรายการที่มีลักษณะบวกเพิ่มเติมตามความเหมาะสม และที่น่าจะทำได้

4. นำข้อความที่เป็นลบมาเน้นให้เห็นชัด และสร้างให้เป็นข้อความทางบวกที่เป็นบวกก็คงที่ไว้เลือกคำได้แล้วก็นำมาเรียงเป็นคำพูดให้อ่านดูแล้วนำเชื่อถือและปฏิบัติได้จริง

5. ประกาศให้ทุกคนรับรู้

6. วางมาตรการ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จ

7. ปรับปรุงเมื่อไม่ได้ตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยึดมั่น เชื่อถือ ผูกพันมีลักษณะเป็นเชิงบวก สามารถผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปข้างหน้า

5. เป้าประสงค์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546: 81) ได้กล่าวถึง บทบาทสำคัญของเป้าประสงค์ไว้ว่า

1. เพื่อแสดงหลักการเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

2. เพื่อชี้แนะแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการและวิธีดำเนินกิจกรรม

3. เพื่อเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดลงมาถึงระดับล่างสุด

4. เพื่อประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

5. เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัด อันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

6. เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับประเมินผล คือ ประเมินความสำเร็จขององค์กร ประเมินกระบวนการ และเป็นประโยชน์ในการปรับแผนปฏิบัติการขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2553: 21) ได้กล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมิน ประกอบด้วยมุมมอง 4 มิติ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2

<p>มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลสำเร็จตามแผนฯ กระทั่งวง - ผลสำเร็จตามแผนฯ กลุ่มภารกิจ - ผลสำเร็จตามแผนฯ/ภารกิจ/เอกสารงบประมาณของส่วนราชการ ระดับกรมหรือเทียบเท่า 	<p>มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - การมีส่วนร่วมของประชาชน - ความเปิดเผย โปร่งใส
<p>มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของกาปฏิบัติราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ - ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน - การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ - การพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ 	<p>มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการองค์กร

ภาพที่ 2 แสดงกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ (2553: 21)

สรุปได้ว่า เป้าประสงค์ขององค์กรเป็นกรอบชี้้นำในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีความสอดคล้องกับพันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์เป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในการประเมินผลความสำเร็จ ประเมินผลด้านกระบวนการและการปรับแผนปฏิบัติการขององค์กร

8) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548: 91) ได้กำหนดกลยุทธ์ในขององค์กรไว้ 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553: 175) ได้จำแนกกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับกิจการ (Corporate-Level Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business Level Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

กรมสามัญศึกษา (2545: 77-88) ได้กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษาในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

2. การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึง การสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

3. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณ์ญาณดุลพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้ เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือก

4. การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภารกิจตามกฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์

4.1 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

4.1.1 วิธีการทางตรง (Direct Approach)

4.1.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach)

4.1.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach)

4.1.4 วิธีการทางอ้อม (Indirect Approach)

4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีขั้นตอนทั่วไป ดังนี้

4.2.1 ทบทวนสภาพของสถานศึกษาและทิศทางการที่กำหนดไว้

4.2.2 พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่เป็นวิกฤตต่อการดำเนินงาน

ของสถานศึกษา

4.2.3 คิดหาวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถของสถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

4.2.4 วิเคราะห์ โอกาส/อุปสรรค และจุดแข็ง/จุดอ่อนแล้วพิจารณาสังเคราะห์เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก

4.2.5 คิดค้นแสวงหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการดำเนินการ

4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน

การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นการแปลงกลยุทธ์ในระดับองค์กรให้เป็นงานหรือโครงการ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ และเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ การเพิ่ม ขยาย ปรับปรุง หรือพัฒนา การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษาที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์ที่บ่งบอกว่าองค์กรมีแผนงานที่จะต้องดำเนินการในระยะยาวอะไรบ้าง กลยุทธ์ระดับแผนงาน คือ กลยุทธ์ที่บ่งบอกว่าในแต่ละแผนงานจะจัดทำโครงการอะไรบ้าง

4.4 การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์

กรอบแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระยะยาว (3-5 ปี) ซึ่งจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่ามุ่งให้เกิดผลต่อตัวผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไร กรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ ปรากฏในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 แสดงองค์ประกอบสำคัญของกรอบแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์องค์กร	กลยุทธ์แผนงาน	วัตถุประสงค์เชิงจุดหมาย	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
.....
.....
.....

ที่มา : กรมสามัญศึกษา (2545: 77- 88)

4.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดหมายของแผนงาน

4.5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดหมายของแผนงานเป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยระบุผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในรูปแบบจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้แผนงานนั้น ๆ

4.5.2 วัตถุประสงค์เชิงจุดหมาย คือ การระบุว่า ผลลัพธ์ของงาน/โครงการคืออะไร

4.5.3 ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ ผลประโยชน์หรือผลสำเร็จปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ที่กำหนด ผลลัพธ์จะตอบคำถามว่า “ทำไมจึงมีการผลิตหรือการให้บริการของโครงการนั้น ๆ” และจะนำเอาผลผลิต (Output) ไปใช้ประโยชน์อย่างไร

4.5.4 ผลผลิต (Output) คือ สิ่งของหรือบริการซึ่งเป็นรูปธรรมและรับรู้ได้ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/หน่วยงาน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อเป็นการกำหนดทางเลือกในการนำไปใช้ให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

4.6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

กรมสามัญศึกษา (2545: 89-93) ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัด ดังนี้

4.6.1 ตัวชี้วัดคืออะไร

- 1) ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้ (Indicators)
- 2) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Performance Indicators)
- 3) ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (Key Performance

4.6.2 ข้อคิดในการจัดทำและการนำตัวชี้วัดไปใช้ (Indicators - KPI)

- 1) ความตรงประเด็น
- 2) ภาพรวม โครงสร้าง และการกระจายของตัวชี้วัด
- 3) กำหนดตัวชี้วัดให้น้อยที่สุด
- 4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์
- 5) ใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตามแหล่งปกติให้มาก
- 6) การตีความหมายเป็นที่เข้าใจได้โดยคนทั่วไป
- 7) เป็นรูปธรรมและมีอยู่จริงในระบบการศึกษา หรือกลุ่มสังคม

วัฒนธรรม

4.6.3 คุณสมบัตินี้ดีของตัวชี้วัด

- 1) ความสมเหตุสมผล
- 2) ความมีอยู่ของข้อมูล
- 3) ความเชื่อถือได้
- 4) ความเคลื่อนไหวได้

4.6.4 การจัดทำตัวชี้วัดต้องพิจารณาคุณสมบัติของตัวชี้วัด 3 ลักษณะ

พร้อมกัน คือ

- 1) จำแนกตามระดับ
 - (1) ตัวชี้วัดกลุ่มปัจจัยในกระบวนการผลิต (Input Indicators)
 - (2) ตัวชี้วัดกลุ่มผลผลิต (Output Indicators)
- 2) จำแนกตามมาตรวัด
 - (1) ตัวชี้วัดเชิงวัตถุวิสัย (Objective Indicators)
 - (2) ตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Indicators)
- 3) จำแนกตามค่าของตัวชี้วัด
 - (1) ตัวชี้วัดเชิงบวก (Positive Indicators)
 - (2) ตัวชี้วัดเชิงลบ (Negative Indicators)

4.6.5 ค่าของตัวชี้วัด ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขมี 6 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ร้อยละ (Percentage) คือ จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ
- 2) อัตราส่วน (Ratio) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน
- 3) สัดส่วน (Proportion) คือ ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่งหรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย
- 4) อัตรา (Rate) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ เป็นการเอาจำนวนเลขของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใน

ระยะเวลาหนึ่งเป็นตัวตั้ง ทหารด้วยประชากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วปรับฐานให้เท่ากับ 100/1,000/10,000 หรือ 100,000

5) จำนวน (Number) คือ ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่ง

6) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) คือ ตัวเลขจำนวนหนึ่ง

ซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกัน เป็นค่าตัวเลขหนึ่ง ซึ่งได้มาจากการรวมค่าของจำนวนตัวเลขของกลุ่มตัวอย่างหนึ่งแล้วหารด้วยจำนวนตัวอย่างนั้นทั้งหมด

4.6.6 การเขียนตัวชี้วัด การเขียนตัวชี้วัดที่ดีที่พิสูจน์ได้ในเชิงรูปธรรมควรมีองค์ประกอบ (2Q + 2T + 1P)

(1) ปริมาณ (Quantity)

(2) คุณลักษณะ (Quality)

(3) เวลา (Time)

(4) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)

(5) สถานที่ (Place)

4.6.7 ตัวชี้วัด 2Q จะเลือกตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ ส่วนตัวชี้วัด 2T จะต้องกำหนดทั้งสองตัว

4.7 การประเมินกลยุทธ์

สมชาย ภัคภาสนวิวัฒน์ (2553: 198-200) ได้เสนอหลักเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. การยึดหลักการพิจารณาความเหมาะสม
2. การพิจารณาบนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้
3. การพิจารณาถึงการยอมรับ

สรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องดำเนินการโดยมีเกณฑ์ที่เป็นตัววัด

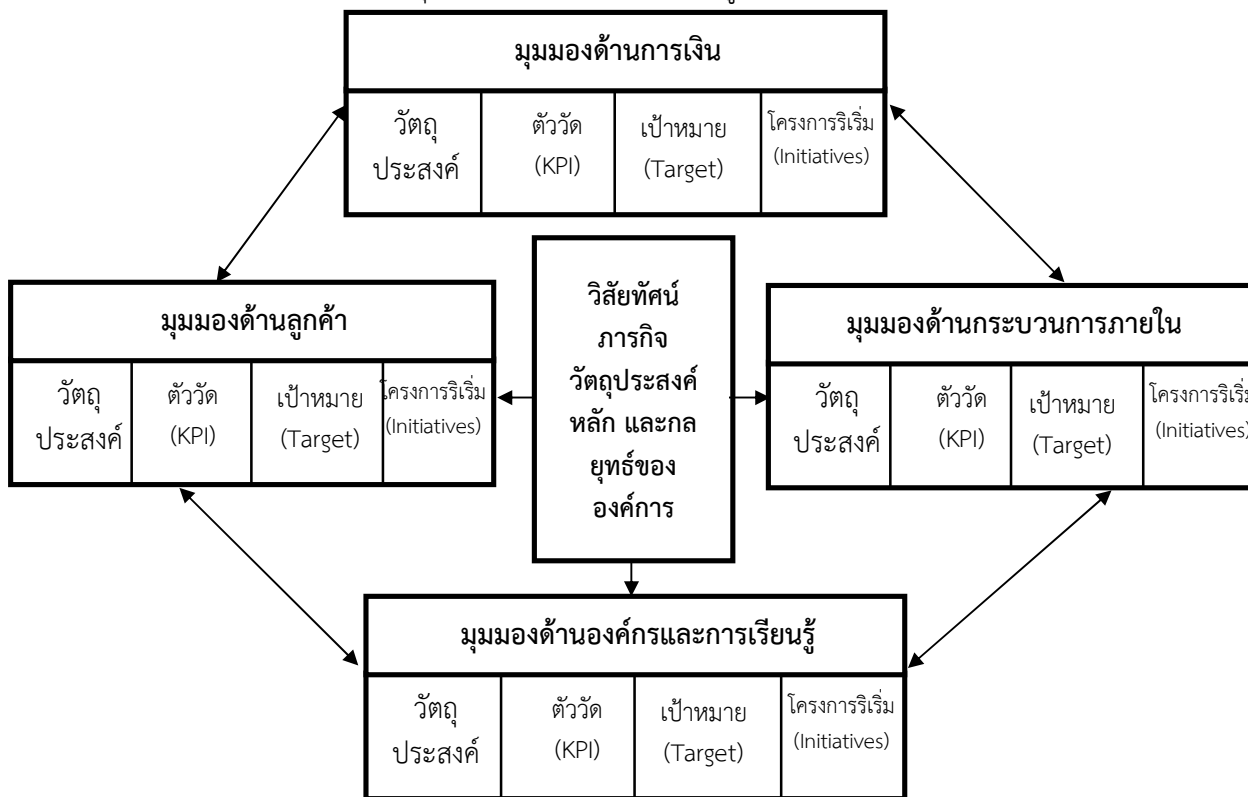
1.9.2 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้วย Balanced Scorecard

สุวัฒน์ ศิริรินทร์ (2550: 6) สรุปแนวทางการพัฒนาของ Balanced Scorecard Model (BSC) ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการชนิดหนึ่งมาใช้ในการบริหารจัดการจนประสบความสำเร็จ เพราะประโยชน์ของ BSC ในหลายๆ รูปแบบ ได้แก่

1. เป็นเครื่องมือแปลงวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ
2. เป็นเครื่องมือที่ทำให้การปรับปรุง พัฒนากลไกต่างๆ ภายในองค์กร
3. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน
4. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและวัดระดับความสามารถขององค์กร
5. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถขององค์กร

Balanced Scorecard เกิดจากแนวคิดของ Robert Kaplan จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ David Norton (อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548: 127) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการใช้วัตถุประสงค์ 4 มุมมอง มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้นและระยะยาว ให้เกิดมุมมองภายในและภายนอกองค์กร และวัตถุประสงค์แต่ละประการมีความ

เชื่อมโยงในเชิงเหตุผล ประกอบด้วย 1 มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548: 127)

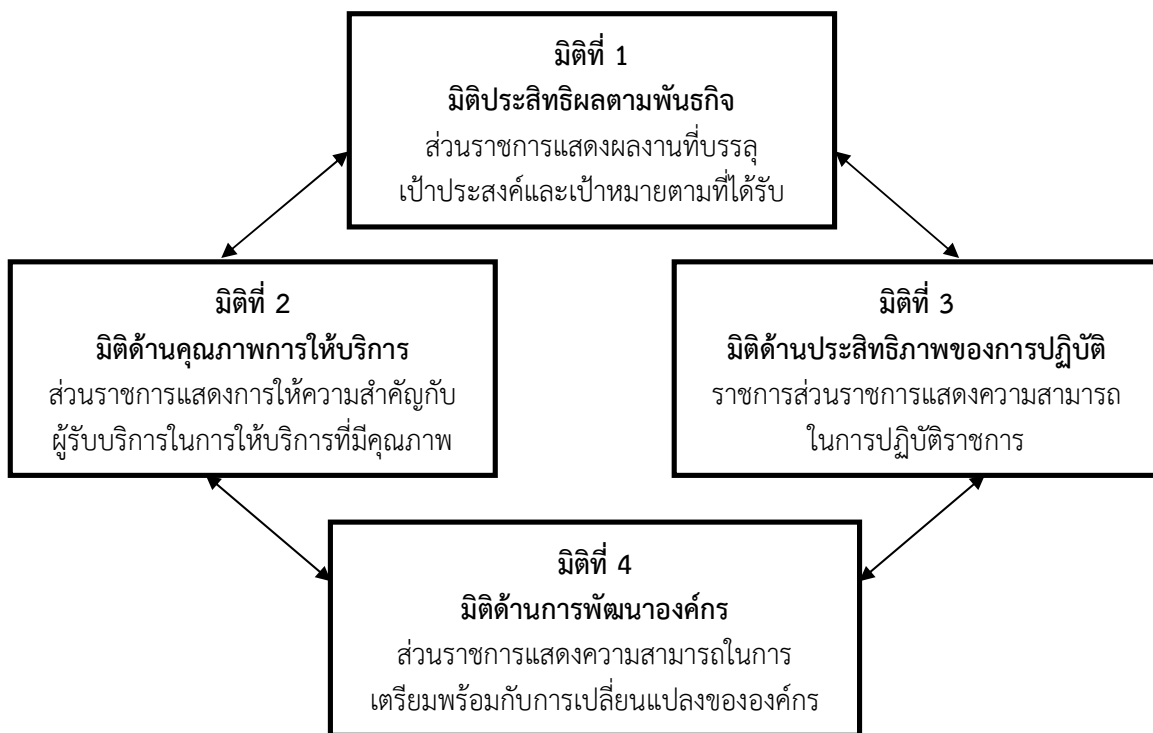
- 1) ขั้นตอนการแปลงวัตถุประสงค์ ดำเนินการ ดังนี้
 1. นำวัตถุประสงค์ขององค์กรมาขยายความ
 2. สร้างตัวชี้วัด
 3. ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) จากปีที่ผ่านมา
 4. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ
 5. กำหนดกลยุทธ์สร้างสรรค์ (Initiatives) ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย
 6. กลยุทธ์สร้างสรรค์
 7. แผนปฏิบัติการ
 8. ระยะเวลาดำเนินการที่ระบุเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด
 9. หน่วยงานรับผิดชอบ
 10. งบประมาณ

2) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2548: 45-46) สรุปไว้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งภายในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นหรือประสบความสำเร็จ โดย วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองนั้นจะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผล ทำให้ทุกคนเห็นภาพของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้ มิติมุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์มาจากภาษาอังกฤษ คำเดียวกันคือ Perspectives ซึ่งมีมิติตามหลัก Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน
2. มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิม
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน

นอกจากการศึกษาแผนที่ยุทธศาสตร์ของภาคธุรกิจแล้ว พสุ เดชะรินทร์และคนอื่นๆ (2548: 49-73) ยังได้เสนอแนวคิดในการประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการของไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ใช้กับระบบราชการของไทยเสียใหม่ซึ่งประกอบด้วยมุมมองของ Balanced Scorecard สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงการประยุกต์มุมมอง Balanced Scorecard มาใช้ในระบบราชการของไทย ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2548: 49-73)

มุมมองที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการของไทยนั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติค่านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3) แนวทางในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

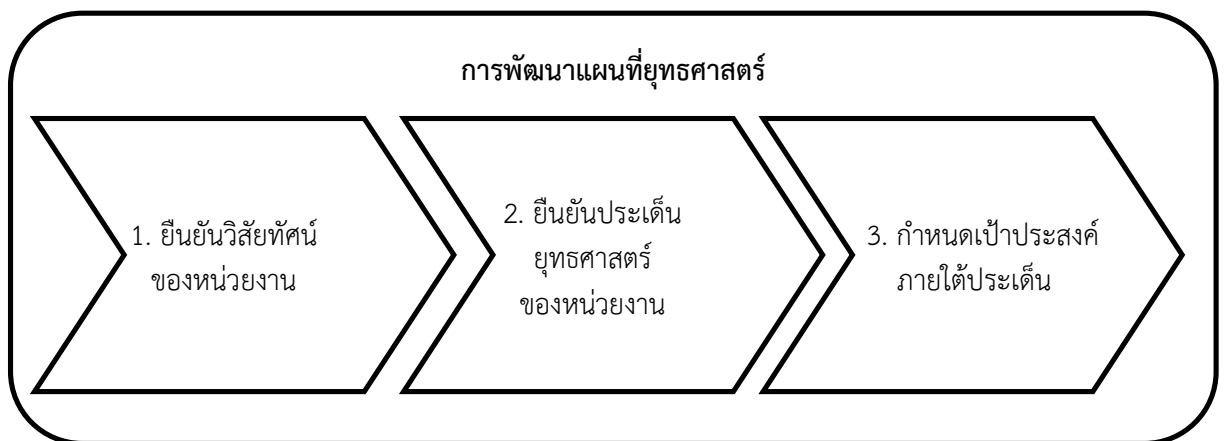
1. การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ

2. ประเด็นยุทธศาสตร์

3. เป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

4) กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์จะประกอบไปด้วย เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้นการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงานสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงกระบวนการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2548: 49-73)

1. การยืนยันวิสัยทัศน์ เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการ
2. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ คือการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
3. การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ต้องการ บรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

4. การกำหนดตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุของแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

5) เทคนิคในการจัดทำตัวชี้วัด

1. ในขั้นต้นควรมีการระดมสมองสร้างตัวชี้วัดออกมาให้มากที่สุดก่อนแล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัด

2. ไม่ควรกำหนดเป้าหมาย (Target) ระหว่างกำหนดตัวชี้วัด เพราะขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก

3. ควรมีการกำหนดเลขอนุกรมสำหรับตัวชี้วัดเพื่อการอ้างอิง

ในการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2548: 107-108) ยังได้เสนอเคล็ดลับในการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ 1) ในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรอยากจะทำ หรือเรียกว่าเป็นเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) โดยเป้าประสงค์เหล่านี้ควรจะเขียนในรูปของคำกริยา (Action Verb) เพื่อให้เกิดความชัดเจนสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ เช่น แทนที่จะเขียนว่า "การให้บริการที่รวดเร็ว" ซึ่งเป็นคำนามและอาจจะไม่สื่อกับผู้อ่าน ควรจะเขียนว่า "การเพิ่มความเร็วในการให้บริการ" หรือถ้าเขียนว่า "บุคลากรมีความรู้ความสามารถ" เมื่ออ่านอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจได้ว่าบุคลากรขององค์กรไม่มีความรู้ความสามารถ ดังนั้นควรจะเขียนว่า "พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร" 2) เป้าประสงค์ ใน Strategy Map จะต้องมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ซึ่งเราสามารถทดสอบสมมติฐานความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์แต่ละประการได้ โดยอาศัยรูปประโยค "ถ้า...แล้ว..." (IF. then) เช่น ถ้า...บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น...แล้ว...จะทำให้การบริการลูกค้าได้เร็วขึ้น... แล้ว...จะทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น...แล้ว...จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น 3) สิ่งที่ต้องระวังจากการพัฒนา Strategy Map คืออย่าให้ทำ Strategy Map กลายเป็น Spaghetti Map เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่เมื่อใดก็ตามที่ออกมาเป็น Spaghetti Map ก็จะทำให้เกิดความสับสน

1.9.3 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

สุพานี สฤษณ์วานิช (2553: 290-295) ให้ความหมายการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์การ คือ ระดับขององค์การ โดยรวม ระดับของหน่วยธุรกิจ และระดับของหน้าที่งานเพื่อให้สามารถประเมินได้ว่า องค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

1) ขั้นตอนของการควบคุมและประเมินผล

1. ต้องกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อ หรือเรื่องที่ต้องการจะควบคุมและประเมินผล กำหนดมาตรฐาน หรือเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมให้ชัดเจนด้วย เครื่องมือและมาตรฐาน ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณต่าง ๆ

1.2 ผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ย

1.3 ผลการดำเนินงานของคู่แข่งชั้นรายสำคัญ

1.4 ผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุด

1.5 ผลการดำเนินงานในอดีตของกิจการ

2. สร้างระบบและกลไกในการวัดผล และตรวจสอบให้เหมาะสม

3. ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้ว

4. วิเคราะห์ผลการประเมิน โดยนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน

งบประมาณที่ตั้งไว้

5. ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม โดยพยายามเน้นการแก้ไขเชิงสร้างสรรค์และงานส่วนสุดท้ายของการควบคุมประเมินผล คือ การพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจ

2) การปรับแผน

แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว ปรับแผนก็กระทำได้ในทุกระดับและมี

2 ลักษณะ ดังนี้

1. ปรับทันที เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงมาก และส่งผลกระทบอย่างรุนแรง

2. ปรับแผนในช่วงสั้นปี เพื่อให้แผนนั้นสอดคล้องกับผลการดำเนินงาน

3) ระดับของการควบคุม

การควบคุมองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เพื่อให้คนในแต่ละระดับมีการควบคุมและติดตามงานอย่างเหมาะสมตั้งแต่สูงสุด จนถึงปัจเจกบุคคล โดยในทุกระดับชั้นจะได้รับ การมอบหน้าที่ (Derogate Authority) ลงมาเป็นทอดๆ และเป็นตัวแทน (Agency) ของระดับที่สูงกว่า

1. ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

1.1 มีความยืดหยุ่น (Flexibility) พอให้ผู้บริหารปรับตัวได้

1.2 ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง (Accurate) ให้ความหมายที่ชัดเจน

1.3 ให้ข้อมูลที่ทันเวลา (Timely) ข้อมูลที่ดั้นด้นไม่ล่าสมัย ไม่ช้าทันต่อการ

ตัดสินใจ

4) กลไกการควบคุมหรือเครื่องมือในการควบคุม

1. การควบคุมโดยใช้กลไกทางการเงิน (Financial Control)
2. การควบคุมโดยใช้กลไกตลาด (Market Control)
3. การควบคุมที่ผลลัพธ์ (Output Control)
4. การควบคุมด้วยแนวคิดของระบบราชการ (Bureaucratic Control)
5. การควบคุมด้วยวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture Control)

5) การวัดผลโดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553: 297-307) กล่าวว่า การวัดผลโดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล หรือที่เรียกว่าแนวคิด Balanced Scorecard หรือ BSC ด้วยแนวคิดนี้จะสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์การและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น BSC จึงเป็นการวัดผลความสำเร็จขององค์การสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ๆ ขององค์การ เช่น ผู้ถือหุ้นและลูกค้า ซึ่งเน้นการวัดผลจากภายนอก (External Measure) และวัดผลเพื่อผู้บริหาร พนักงานและองค์การโดยเน้นวัดผลภายใน (Internal Measure) ในเรื่องกระบวนการภายในของธุรกิจ และการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ขององค์การ

6) ขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ทางด้านการเงินเป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ

2. ทางด้านมุมมองของลูกค้าหรือความพอใจของลูกค้า เป็นการวัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า คือ ความพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้าความสามารถในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ๆ และผลกำไรจากลูกค้าเพื่อที่จะทำให้กิจการบรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้

3. ทางด้านกระบวนการบริหารภายใน เนื่องจากกระบวนการบริหารหรือดำเนินงานของกิจการจะมีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้าและการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกิจการและความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่จะใช้ในการแข่งขันและกลยุทธ์การแข่งขันที่กิจการเลือกใช้แล้วเลือกตัววัดที่เหมาะสม โดยภาพรวมของการวัดผลทางด้านกระบวนการ ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมแล้วจะเน้นที่คุณภาพและความสม่ำเสมอของกระบวนการระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบต้นทุนและการประสานพลังร่วม (Synergy) ของทีมงานและการรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น

4. ทางด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเจริญเติบโต เป็นการวัดเพื่อดูว่ากิจการจะสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุภารกิจขององค์การและอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ รากฐานที่สำคัญคือการมุ่งสร้างนวัตกรรมต่างๆ มุมมองที่สำคัญด้านนี้ ดังนี้

- 4.1 กิจการมีเทคโนโลยี และระบบข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสม
- 4.2 บุคลากรมีความสามารถ
- 4.3 มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

ความสัมพันธ์ของการวัดผลทั้ง 4 ด้าน โดยจะเริ่มจากการวัดผลในตัวที่ 4 แล้วเคลื่อนต่อไปยังตัวที่ 3 และเมื่อบรรลุผลสำเร็จในตัวที่ 3 ก็จะทำให้บรรลุผลสำเร็จในตัวที่ 2 และตัวที่ 1 ตามลำดับ โดยตัวชี้วัดในการวัดผลตัวที่ 4 จะเป็นตัวชี้วัดที่เป็น Lag Indicators ซึ่งจะส่งผลต่อตัวชี้วัดตามการวัดผลตัวที่ 3 ตัวชี้วัดตามตัวที่ 3 จึงเป็น Lag Indicators และตัวชี้วัดตามการวัดผลส่วนที่ 3 ก็จะเป็น Lead Indicators ส่งผลต่อตัวชี้วัดตามการวัดผลตัวที่ 2 เป็นเช่นนี้ต่อเนื่องกันไป

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนา การจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

2. แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา มีนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้หลายลักษณะแตกต่างกันไปตามแนวความคิด ความเชื่อของแต่ละบุคคล หรือตามวิวัฒนาการด้านการศึกษา จุดมุ่งหมาย และแนวทางการจัดการศึกษาในสมัยนั้นๆ ซึ่งจะนำเสนอเป็นสังเขปดังต่อไปนี้

สุรชาติ ภูผาผุย (2550: 49) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการช่วยเหลือ แนะนำ และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการร่วมคิด ร่วมทำ ประสานประโยชน์ มีความสุขในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องเจตนารมณ์ของหลักสูตรอย่างแท้จริง

กิติมา ปรีดีติลล (2551: 262) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการชี้แนะ แนะนำและให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุผลตามจุดหมายที่วางไว้

ฉวีวรรณ พันวัน (2552: 9) สรุปไว้ว่าการนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการร่วมกันทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพตามจุดหมายของหลักสูตร

นริศรา อุปกรณ์ศิริการ (2552: 16) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความร่วมมือและประสานงานของบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูอันจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

วีชรา เล่าเรียนดี (2553: 3) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยการช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมระหว่างผู้ให้การนิเทศหรือผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศหรือระหว่างเพื่อนครู เพื่อที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลในการเรียนรู้ของผู้เรียน

บริกส์และจัสท์แมน (Briggs & Justman, 1952: 1-4) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การประสานงานของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ ตลอดจนชี้แนวทางให้ครูมีความเจริญงอกงามในอาชีพ

แฮริส (Harris, 1985: 10) กล่าวว่า การนิเทศการสอนหมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษากระทำกับบุคคลหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการสอนที่ใช้ในการส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน การนิเทศการสอนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนมากกว่าที่จะเกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน การนิเทศการสอนเป็นงานหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และการนิเทศการสอนต้องเป็นไปเพื่อการคงไว้และการปรับปรุงกระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา

กลิคแมน (สถิตย์ สอนพรหม, 2547: 11; อ้างอิง จาก Glickman, 1990: 6) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาว่า เป็นแนวความคิดกับการงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกการเตรียมการสอนและการพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

จากความหมายที่กล่าวไว้นี้สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน กระบวนการจัดกิจกรรม และความร่วมมือทำงานร่วมกันของผู้นิเทศการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน โดยการช่วยเหลือแนะนำ การวางแผน การปรึกษาหารือร่วมกัน กระตุ้นให้การทำงาน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรอย่างแท้จริง รวมถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน และประสานงานวิชาการ ให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

2.1.2 หลักการนิเทศการศึกษา

การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา ผู้นิเทศต้องอาศัยหลักการในการนิเทศ เพื่อให้การนิเทศบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

เยาเวภา เดชะคุปต์ (2542: 134-135) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ผู้เกี่ยวข้องน่าจะยึดเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. รับผิดชอบและมีส่วนร่วมรับรู้ต่อความก้าวหน้าของครูในสถานศึกษาที่มีผลสืบเนื่องมาจากสถานศึกษา

2. สถานศึกษาต้องทำงานร่วมกันและใช้วิธีการประชาธิปไตยกับการดำเนินงาน กล่าวคือ มีความเคารพในเหตุผลซึ่งกันและกัน เป็นความร่วมมือร่วมใจและใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์

3. สถานศึกษาต้องเริ่มต้นด้วยการรู้สภาพปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน แล้วจึงกำหนดแผนหรือแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ

4. สถานศึกษามุ่งเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนไม่ใช่การจับผิด จึงต้องพยายามให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินงานให้เป็นไปตามอุดมการณ์

5. บุคลากรในสถานศึกษาต้องยอมรับความจริงในแง่ที่ว่าไม่มีใครจะมีความสามารถหรือเชี่ยวชาญไปทุกอย่าง

6. สถานศึกษามุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

มงคล สุภกรรม (2546: 13) ได้สรุปหลักการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ว่า ต้องมีวิธีการดำเนินการที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน โดยวิธีการดำเนินการนั้น ต้องสามารถสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นร่วมกันทุกฝ่าย เพื่อจะได้พัฒนาความก้าวหน้าและเป็นการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเป็นประชาธิปไตย เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพอย่างชัดเจน

ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง (2550: 2) ได้นำเสนอหลักการของการนิเทศภายใน ดังนี้

1. ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ
3. กิจกรรมการนิเทศตรงกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู
4. จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งวิทยาการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน
5. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู

ประนอม พรหมเกต (2550: 6) กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(เดิม) ได้กำหนดให้การนิเทศการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพโดยใช้หลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การนิเทศอย่างทั่วถึง 2) การนิเทศอย่างต่อเนื่อง และ 3) การนิเทศอย่างมีคุณภาพและการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

สุรชาติ ภูผามุย (2550: 56) ได้สรุปว่า การนิเทศการศึกษาควรมีหลักการ ดังนี้

- 1) การนิเทศการศึกษาควรจะต้องอยู่บนความถูกต้องตามหลักวิชาและเป็นวิทยาศาสตร์
- 2) มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน 3) ต้องเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ 4) เป็นการพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพนักเรียน 5) มีการวางแผนอย่างเป็นระบบและ
- 6) มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ

เบอร์ตันและบรูคเนอร์ (Burton & Brueckner, 1955: 71-72) ได้กำหนดหลักการนิเทศการศึกษาไว้ว่า

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา(Theoretically sound) คือ เป็นไปตามค่านิยม ความจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีการวิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน

2. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือเป็นไปอย่างมีลำดับ เป็นระเบียบในการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือ เคารพในตัวบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือ ใช้อำนาจน้อยที่สุด

4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) คือ แสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออกและพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในเอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด

เบอร์ตันและบรูคเนอร์ (Burton & Brueckner, 1955: 71-72) ได้กำหนดหลักการนิเทศการศึกษา ไว้ว่า

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา(Theoretically sound) คือ เป็นไปตามค่านิยม ความจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีการวิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือและกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน

2. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือเป็นไปอย่างมีลำดับ เป็นระเบียบในการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือ เคารพในตัวบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือ ใช้อำนาจน้อยที่สุด

4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) คือ แสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออกและพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในเอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด

สรุปได้ว่าหลักการนิเทศการศึกษาที่สำคัญ คือ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการนิเทศอย่างถูกต้อง ตรงประเด็น มีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจนในกระบวนการนิเทศเกิดจากความร่วมมือของคณะครูทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา และเป็นไปเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของครู มีการบริหารเป็นกระบวนการเชิงระบบ มีการวางแผนการดำเนินงาน มีขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เน้นที่ความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงานมีความเป็นประชาธิปไตย มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน มีความเป็นกัลยาณมิตรและมีความคิดสร้างสรรค์ โดยดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความผูกพันและความมั่นคงต่องานอาชีพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา รวมทั้งพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีความรู้สีกภาคภูมิใจในวิชาชีพของตนเองพร้อมที่จะรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.3 เทคนิควิธีการนิเทศการศึกษา

เทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะทำกิจกรรมการนิเทศการศึกษาสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาได้ให้ความหมายของเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาและเสนอเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาดังนี้

สุรชาติ ภูผาผุย (2550: 64) กล่าวถึงเทคนิคการนิเทศการศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนในการทำงาน การควบคุม กำกับและติดตามเป็นสิ่งสำคัญ ในการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งช่วยแก้ไข

ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นิเทศสามารถดำเนินการได้หลายวิธีดังนี้

1. การนิเทศทางตรง เป็นการปฏิบัติการณ์นิเทศด้วยตนเอง ซึ่งปฏิบัติตามโครงการ แผนงานรวมทั้งสื่อนิเทศต่าง ๆ และวิธีการนิเทศที่เตรียมไว้
2. การนิเทศทางอ้อม เป็นการปฏิบัติการณ์นิเทศโดยการใช้สื่อแทนผู้นิเทศ หรือการนิเทศทางไกล ได้แก่ การส่งเอกสารแนะนำการปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้เอกสารหลักสูตร คู่มือครู นิตยสาร จุลสาร เทปบันทึกเสียง สไลด์ วิดิทัศน์หรือใช้วิทยากรที่เชี่ยวชาญความรู้สาขาต่างๆ มาแนะนำหรือพาทำเพื่อช่วยเหลือแทนผู้นิเทศ
3. การนิเทศภายใน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องจึงสนับสนุนการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการนิเทศพัฒนาคุณภาพการศึกษาของทุกห้องเรียน
4. การประชุมปฏิบัติการ จัดนิเทศโดยมีกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย เช่น การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ประชุมปฏิบัติการฝึกการใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ วิดิทัศน์ เป็นต้น
5. การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมชี้แจงเฉพาะเรื่อง เช่น การประชุมครูผู้รับผิดชอบงาน/โครงการอนามัยสถานศึกษา
6. การประชุมอบรม/สัมมนา
7. การศึกษาดูงาน
8. การเผยแพร่ผลงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555: 1) กล่าวถึงความหมายของเทคนิคการนิเทศการศึกษา หมายถึง วิธีการนำกิจกรรมต่างๆ ทางการนิเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลาหรือสถานการณ์นั้นๆ ในที่นี้จะขอเสนอเทคนิคที่ใช้ได้ผลดีมี 3 เทคนิควิธีการ ได้แก่ เทคนิควิธีการการนิเทศโดยการสอนแนะ เทคนิควิธีการการนิเทศโดยกระบวนการวิจัย และเทคนิควิธีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการมีรายละเอียดดังนี้

1. เทคนิคการสอนแนะ เป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการแนะนำหรือเรียนรู้จากผู้ชำนาญการ (Coach) ในลักษณะที่ได้รับคำแนะนำหรือเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน ในการนำเทคนิคนี้ไปใช้ผู้นิเทศควรมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้
 - 1.1 สร้างความไว้วางใจกับผู้รับการนิเทศ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น โดยการศึกษาข้อมูลของผู้รับการนิเทศ เช่น จุดเด่น ผลงานเด่น อหยาศัย การให้คำชมเชย การสร้างบรรยากาศที่ดี
 - 1.2 ใช้คำถามที่เป็นเชิงของความคิดเห็น ไม่ทำให้ผู้ตอบจนมุมหรือเกิดความไม่สบายใจในการตอบ
 - 1.3 เสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือการพัฒนางานในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
 - 1.4 นำข้อเสนอหรือแนวทางที่ร่วมกันคิดให้ผู้รับการนิเทศปฏิบัติ โดยผู้นิเทศคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด หรืออาจต้องสาธิตให้ดู

2. เทคนิคการนิเทศโดยใช้กระบวนการวิจัย เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ อย่างเป็นระบบที่เชื่อถือได้ โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การนำกระบวนการวิจัยมาเป็น เทคนิคหนึ่งในการนิเทศการศึกษา จำเป็นที่ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำวิจัย และสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานนิเทศการศึกษา ดังนี้

2.1 การกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา ผู้นิเทศจะทำงานร่วมกับครูโดยตรง ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ จุดเด่น จุดควรพัฒนาร่วมกับครู วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ลักษณะปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับครู เช่น ปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล โดยมองในด้านของความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ กระบวนการและเจตคติเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ

2.2 การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาจากสาเหตุของปัญหา ผู้นิเทศ จะร่วมกับผู้รับการนิเทศกำหนดวิธีและแนวทางการนิเทศเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ คิด พัฒนาสื่อ และนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นวิธีการ/กิจกรรมการนิเทศ สื่อการนิเทศ เช่น เอกสาร คู่มือ ชุดพัฒนา สิ่งเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการนั้นๆ ตลอดทั้งมีการหา คุณภาพของสื่อที่พัฒนาขึ้น เพื่อให้มีความเชื่อถือได้

2.3 การดำเนินการนิเทศ โดยนำวิธีการ/กิจกรรมที่เป็นสื่อ นวัตกรรมที่ พัฒนาไปใช้ในการนิเทศ ในขั้นตอนนี้จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และ นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้สถิติที่เหมาะสมหรือการอธิบายในเชิงคุณภาพ (พรรณนา)

2.4 การสรุปผลและเขียนรายงาน โดยการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ข้อมูลไปสรุปผล ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกประเด็น แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและมีคุณภาพ จากนั้นเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึง ขั้นสุดท้าย โดยกำหนดกรอบการเขียนที่สอดคล้องกับการดำเนินงานวิจัย อาจจะเป็น 3 บท 4 บท หรือ 5 บท แล้วแต่ความเหมาะสม แต่ให้มีเนื้อหาสาระครอบคลุมรายละเอียดที่กล่าวมาแล้ว

2.5 การเผยแพร่ หลังจากที่ได้มีการสรุปและเขียนรายงานผลการ ปฏิบัติงานแล้ว ผู้นิเทศควรจะได้มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความสนใจ นำไปใช้หรือต่อยอดต่อไป การเผยแพร่อาจทำได้หลายวิธี เช่น เวทีการนำเสนอผลงานทางวิชาการที่ หน่วยงานต่างๆ จัดการเผยแพร่ในลักษณะของบทความทางวิชาการ การเผยแพร่ทาง Internet เป็นต้น

3. เทคนิคการนิเทศแบบกัลยาณมิตร

3.1 กรอบความคิดพื้นฐานของกัลยาณมิตรนิเทศ คือหลักธรรมความเป็น กัลยาณมิตร 7 ประการ ในที่นี้มุ่งเอาประเภทครู หรือที่เลียงเป็นสำคัญ ได้แก่

3.1.1 ปิโย น่ารักในฐานะเป็นที่สบายใจและสนิทสนม ขวนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม

3.1.2 ครุ นำเคารพ ในฐานะประพฤติสมควรแก่ฐานะให้เกิดความรู้สึก อบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

3.1.3 ภาวนียโย นำเจริญใจหรือน่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณ คือ ความรู้ และภูมิปัญญาแท้จริง ทั้งเป็นผู้ฝึกอบรมและปรับปรุงตนอยู่เสมอ ควรเอาอย่าง ทำให้ระลึกและเอ๋ย อ่างด้วยความซาบซึ้งภูมิใจ

3.1.4 วตตา จ รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไรคอยให้คำแนะนำ ว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี

3.1.5 วจนกขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถาม คำเสนอแนะวิพากษ์วิจารณ์ อุดหนุน ฟังได้ไม่เบื่อไม่ฉุนเฉียว

3.1.6 คมกัรญจ กถ กตตา แฉลงเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อน ให้เข้าใจและให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

3.1.7 โน จฏฐาเน นิโยชเย ไม่ชักนำในอฐานะ คือไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย

จากการศึกษาเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษา สรุปได้ว่าเทคนิควิธีการนิเทศการศึกษา หมายถึง วิธีการทำกิจกรรมการนิเทศไปสู่การปฏิบัติการนิเทศอย่างเหมาะสมกับบุคคล กลุ่มคน สถานที่เวลา หรือสถานการณ์นั้นซึ่งมีหลายวิธี เทคนิควิธีการนิเทศการศึกษาแต่ละวิธีมีการมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการควบคุม กำกับ และติดตาม เพื่อให้การนิเทศเป็นไปตามแผนงานโครงการที่กำหนด และบรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4 กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศการศึกษา (Process of Supervision) เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานการนิเทศอย่างมีระบบ มีการประเมินสภาพการทำงาน การจัดลำดับงานที่ต้องทำการออกแบบงาน การประสานงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกให้งานลุล่วงไป โดยกระบวนการนิเทศการศึกษารูปแบบต่างๆ ที่มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้เสนอไว้จากเอกสารและงานวิจัย ซึ่งการนิเทศการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ได้ดำเนินการเป็นกระบวนการมีลำดับขั้นตอน ผู้ศึกษาขอเสนอ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 39) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศ หมายถึง ขั้นตอน ในการดำเนินงานและการปฏิบัติงานการนิเทศอย่างมีระบบ มีการประเมินสภาพการทำงาน การจัดลำดับงานที่ต้องทำ การออกแบบงาน การประสานงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกให้งานสำเร็จลุล่วงไป

บวร เทศารินทร์ (2551: 50) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินงานและการปฏิบัติ การนิเทศอย่างมีระบบ มีการประเมินสภาพการทำงาน การจัดลำดับงานที่ต้องทำการออกแบบงาน ประสานงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกให้งานลุล่วงไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 9) ได้เสนอกระบวนการนิเทศการศึกษาโดยกระบวนการเดมมิง (Deming Process) ซึ่งเป็นวงจร เรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming Circle) หรือโดยทั่วไปนิยมเรียกกันว่า P-D-C-A ซึ่งเป็นวงจรควบคุมคุณภาพมาปรับใช้ในการดำเนินการนิเทศการศึกษา โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมสำคัญนำไปสู่การนิเทศการศึกษาดังนี้

1. การวางแผน (P-Plan)

- 1.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 1.2 การกำหนดจุดพัฒนาการนิเทศ
- 1.3 การจัดทำแผนการนิเทศ
- 1.4 การจัดทำโครงการนิเทศ

2. การปฏิบัติงานตามแผน (D-Do)
 - 2.1 การปฏิบัติตามขั้นตอนตามแผน/โครงการ
 - 2.2 การกำกับติดตาม
 - 2.3 การควบคุมคุณภาพ
 - 2.4 การรายงานความก้าวหน้า
 - 2.5 การประเมินความสำเร็จเป็นระยะๆ
3. การตรวจสอบและประเมินผล (C-Check)
 - 3.1 กำหนดกรอบการประเมิน
 - 3.2 จัดทำ/สร้างเครื่องมือประเมิน
 - 3.3 เก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.4 วิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.5 สรุปผลการประเมิน
4. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (A-Act)
 - 4.1 จัดทำรายงานผลการนิเทศ
 - 4.2 นำเสนอผลการนิเทศและเผยแพร่
 - 4.3 พัฒนาต่อเนื่อง

สังต์ อุทรานันท์ (อ้างถึงใน วัชรวิภา เล่าเรียนดี, 2550: 25 – 26) ได้ให้ความเห็นว่ กระบวนการนิเทศที่สอดคล้องกับสภาพสังคมไทยควรมีขั้นตอนตามกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า กระบวนการนิเทศแบบ PIDRE ดังนี้

1. การวางแผน (P: Planning) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ จะทำการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศที่จัดขึ้น

2. ให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (I: Informing) เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้ ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะดำเนินการว่าต้องอาศัยความรู้ ความสามารถอย่างไรบ้าง จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไรและจะดำเนินการอย่างไรให้ผลงานออกมามีคุณภาพ ขั้นตอนนี้จำเป็นทุกครั้ง สำหรับเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตามและเมื่อมีความจำเป็นสำหรับงานนิเทศที่ยังเป็นไปไม่ได้ผลหรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

3. การดำเนินการนิเทศ (D: Doing) ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (ครู) การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ (ผู้นิเทศ) การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ (ผู้บริหาร) การประสานงานและสนับสนุน

4. การสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ (R: Reinforcing) เป็นขั้นตอนของการเสริมแรงของผู้บริหารซึ่งให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ และบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขั้นนี้อาจดำเนินไปพร้อมๆกับผู้รับการนิเทศที่กำลังปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้

5. การประเมินผลการนิเทศ (E: Evaluating) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศ หากพบว่า มีปัญหาหรือมีอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล สมควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไข อาจทำได้โดยการให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ปฏิบัติใหม่อีกครั้ง ในกรณี ที่ผลงานยังไม่ถึงขั้นน่าพอใจหรือได้ดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมดไปแล้ว ยังไม่ถึงเกณฑ์ ที่ต้องการ สมควรที่จะต้องวางแผนร่วมกันวิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนาหลังใช้วัฏกรรมด้านการเรียนรู้ เข้ามานิเทศ

แฮร์ริส (Harris, 1985: 26) ได้เรียกกระบวนการของเขาว่า Harris' POLCA ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. กระบวนการวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การคิดวางแผนงาน การจัดทำ ตารางงาน การทำโครงการ การคาดคะเนผลที่เกิดขึ้น และการปรับปรุงแผนงานให้ดีขึ้น
2. กระบวนการจัดระเบียบงาน (Organizing) ประกอบด้วย การจำแนกหน้าที่ใน งานการประสานงาน การจัดแหล่งทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่อง และการมอบหมายงาน
3. กระบวนการนำ (Leading) ประกอบด้วย การตัดสินใจ การเสนอแนะ การสร้างแรงจูงใจการสื่อความหมาย การคิดริเริ่ม และการสาธิต
4. การควบคุม (Controlling) ประกอบด้วย การทำให้ถูกต้อง การสร้างความ เจริญงอกงาม การกล่าวโทษ และการกำหนดโทษ
5. การประเมินผล (Assessing) ประกอบด้วย การพิจารณาผลงาน และการวัดงาน

ต่อมา แฮร์ริส (Harris, 1985: 38) ได้กำหนดกระบวนการนิเทศที่มีความเหมาะสมกับ การนิเทศการสอน และเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการวางแผนการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการนิเทศการศึกษา มีกระบวนการนิเทศเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินสภาพการทำงาน (Assessing) เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพ ต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีขั้นตอนย่อย ดังนี้
 - 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะศึกษาถึงธรรมชาติและความสัมพันธ์ของเรื่องต่างๆ
 - 1.2 การสังเกตเป็นการมองสิ่งรอบตัวด้วยความละเอียดถี่ถ้วน
 - 1.3 การทบทวนเป็นการตรวจสอบสิ่งรอบตัวอย่างตั้งใจ
 - 1.4 การวัดพฤติกรรมการทำงาน
 - 1.5 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน
2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นกระบวนการกำหนด ความสำคัญของงาน ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และกิจกรรมตามลำดับความสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย งานต่อไปนี้
 - 2.1 การกำหนดเป้าหมาย
 - 2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
 - 2.3 การกำหนดทางเลือก
 - 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของงาน

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยประกอบด้วยงานต่อไปนี้

- 3.1 การจัดสายงานเป็นการจัดส่วนประกอบต่าง ๆ ของงานให้สัมพันธ์กัน
- 3.2 การหาวิธีการนำเอาทฤษฎี หรือหลักการไปสู่การปฏิบัติ
- 3.3 การเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน
- 3.4 การจัดระบบการทำงาน
- 3.5 การกำหนดแผนในการทำงาน

4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้

- 4.1 การกำหนดทรัพยากร ที่ต้องใช้ความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นพื้นฐาน
- 4.2 การจัดทรัพยากรไปให้หน่วยงานต่าง ๆ
- 4.3 การกำหนดทรัพยากร ที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง
- 4.4 การมอบหมายบุคลากร ให้ทำงานในแต่ละโครงการหรือแต่ละเป้าหมาย

5. การประสานงาน (Coordination) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล ซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้

- 5.1 การประสานการปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปด้วยความราบรื่น
- 5.2 การสร้างความกลมกลืนและความพร้อมเพรียงกัน
- 5.3 การปรับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด
- 5.4 การกำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละช่วง
- 5.5 การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

6. การอำนวยการ (Directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสมที่จะสามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ได้แก่งานต่อไปนี้

- 6.1 การแต่งตั้งบุคลากร
- 6.2 การกำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ในการทำงาน
- 6.3 การกำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรืออัตราเร่งในการทำงาน
- 6.4 การแนะนำการปฏิบัติงาน
- 6.5 การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

แอดคีสันและกอล (Acheson & Gall, 2003: 90) ได้เสนอกระบวนการ ในการนิเทศการสอนไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดประชุมเพื่อวางแผน (Planning Conference) โดยผู้นิเทศกับครูผู้รับการนิเทศ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสนำเสนอความต้องการประเด็นที่สนใจจะปรับปรุงพัฒนาและความมุ่งหวังพัฒนาบทบาทของผู้นิเทศในขั้นตอนนี้ก็คือ ช่วยให้ผู้ครูเข้าใจในเรื่องที่ครูสนใจให้ครูได้มองเห็นภาพการสอนของตนเองในปัจจุบันร่วมกันพิจารณาเทคนิคใหม่ที่ครูสนใจจะนำไปใช้ ในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

2. การสังเกตการสอน (Observation) การสังเกตการสอนต้องดำเนินการต่อกระบวนการที่มีการวางแผน กำหนดแนวทางและวิธีการสังเกตการสอนที่เหมาะสม เวลาที่จะทำการสังเกตการสอน ในชั้นเรียนและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Conference) ขั้นตอนนี้ ผู้นิเทศและครูประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผลจากการสังเกตการสอนและร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ไข

สรุปได้ว่า ขั้นตอนของกระบวนการนิเทศดังกล่าวมาแล้วจะประกอบด้วยองค์ประกอบ ที่สำคัญคล้ายคลึงกัน คือ มีการประชุม มีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศมีการสังเกตการสอนในชั้นเรียน และมีการประชุมภายหลังการสังเกตการสอนเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญ คือ ทุกกระบวนการมีการดำเนินการที่เป็นวงจร (Cycle) อย่างต่อเนื่อง

2.1.5 บทบาทและพฤติกรรมการนิเทศ

การปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาให้ประสบความสำเร็จและได้ผลดีจะต้องมาจากความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พฤติกรรมการนิเทศการศึกษาในปัจจุบันจึงนิยมวิธีการนิเทศการศึกษาเป็นกลุ่มหรือหมู่คณะมากกว่าเป็นรายบุคคล ประสิทธิภาพในการนิเทศการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของกลุ่ม โดยมีพฤติกรรมการนิเทศการศึกษาที่นำเอาความคิด ทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกัน การนิเทศการศึกษาแบบความร่วมมือจึงมีลักษณะเช่นเดียวกับการเล่นเปียโนซึ่งได้กำหนดความต่อเนื่องของพฤติกรรมการนิเทศการศึกษาแบบความร่วมมือไว้ประกอบด้วย 1) การฟัง (listening) 2) การสร้างความกระจ่างหรือความตระหนัก (clarifying) 3) การสร้างความเข้าใจ (encouraging) 4) การทบทวนไตร่ตรอง (reflecting) 5) การแสดงหรือการนำเสนอ (presenting) 6) การแก้ปัญหา (problem solving) 7) การสร้างข้อตกลง (negotiating) 8) การเสนอแนะ (directing) 9) การสร้างมาตรฐาน (standardizing) 10) การปรับปรุงแก้ไข (reinforcing) ทั้งนี้ การแบ่งระดับภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของครู แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ข้อ 1-5 เป็นความรับผิดชอบในระดับสูง ส่วนข้อ 6-10 เป็นความรับผิดชอบในระดับรองลงมา

พฤติกรรมการนิเทศการศึกษาแบบความร่วมมือ เป็นวิธีการนิเทศการศึกษาที่อาศัยการร่วมมือกัน การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมของผู้การนิเทศแต่ละคน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำตามกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องในบรรยากาศที่เปิดเผยและเป็นประชาธิปไตย 10 ข้อ ได้แก่ 1) การค้นพบปัญหาหรือการแยกแยะปัญหาของครู (Identifying the problem as seen by teacher) 2) ความเข้าใจปัญหาของครู (Understanding the teacher's perception) 3) การพิสูจน์ความจริง (Verifying teacher's perception) 4) การเตรียมตัวของผู้นิเทศ (Providing supervisor's perception) 5) ผู้นิเทศเข้าใจปัญหาของครู (Seeking teacher's understanding of supervisor's perception of problem) 6) การสร้างทางเลือก (Exchanging suggestions of actions) 7) การยอมรับในความขัดแย้ง (Accepting conflict) 8) การยอมรับทางเลือก (Finding an acceptable action) 9) การยอมรับรายละเอียดของแผน (Agreeing on details of plan) และ 10) การยอมรับรายละเอียดของแผน (Agreeing to a final plan)

นอกจากนี้การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศในการแนะนำช่วยเหลือร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานกับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการบริการ

การศึกษาให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการพัฒนา
งานได้เต็มศักยภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนเก่งคนดีและมีความสุข
การพัฒนาสถานศึกษามุ่งหมายคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามเป้าหมายของมาตรฐานการศึกษา
โดยดำเนินการอย่างครอบคลุมทุกองค์ประกอบของสถานศึกษาทุกระดับตอนของกระบวนการและ
อาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นิเทศเพื่อพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบว่าเป็นกระบวนการ
ทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพื่อที่จะปรับปรุงและแก้ไขปัญหากระบวนการ
บริหารจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 1) ได้ให้ความเห็นว่า
สถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา การที่จะปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้จะต้องพัฒนา
สถานศึกษาซึ่งได้แก่การปฏิรูประบบบริหารจัดการ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ มีการประกันคุณภาพผลผลิตของสถานศึกษา คือผู้เรียนก็ย่อมได้รับการ
พัฒนาเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจบทบาทของผู้นิเทศ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร หรือผู้ที่
ได้รับมอบหมายต้องมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน เพื่อให้การนิเทศภายในสถานศึกษาบรรลุ
วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายของการนิเทศภายในสถานศึกษา เช่น ส่งเสริมให้ใช้
กระบวนการกลุ่มในการทำงานเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นต้น
2. ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในและหลักสูตร
หรือเรื่องสั้น ๆ ที่ครูส่วนใหญ่ มีความต้องการในการพัฒนา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการ
ปฏิบัติงานในหน้าที่ครู ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
3. ร่วมประชุมวางแผนกับคณะครูในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียน
การสอน
4. สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจ
5. กระตุ้นให้ครูเกิดการตื่นตัวอยู่เสมอในด้านวิชาการ
6. ปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษาตามแผนการนิเทศของสถานศึกษา
7. เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
และมีการประเมินตนเอง
8. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ยกย่องชมเชย
ในที่ประชุม นำผลสำเร็จของการปฏิบัติงานมาแสดงให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น แต่งตั้งคณะทำงานตาม
ความถนัดและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่
9. ติดตามประเมินผลและพัฒนาการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาควรเข้าใจและ
ตระหนักแนวคิดในการปฏิบัติงานของผู้นิเทศเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. การเริ่มต้นจัดกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาในระยะแรกควรหลีกเลี่ยง
กิจกรรมที่ต้องเผชิญหน้ากัน เช่น การสังเกตการสอน เพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และเกิดความ
ขัดแย้งได้ง่ายควรเลือกกิจกรรมที่สร้างความคุ้นเคย เช่น การให้คำปรึกษาหารือ การศึกษาเอกสาร

ทางวิชาการหรือการศึกษาดูงาน เมื่อครูคุ้นเคยกับการนิเทศภายในสถานศึกษาและมีความพร้อมจึงใช้กิจกรรมสังเกตการสอน

2. ความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การนิเทศภายในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ การใช้กระบวนการกลุ่มดำเนินงานจะทำให้ได้ผลดีเป็นอย่างมาก

3. กิจกรรมที่ใช้ในการนิเทศ ควรตอบสนองต่อปัญหา ซึ่งต้องร่วมกันพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยผลที่เกิดจากการแก้ปัญหาให้เน้นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน

4. คณะกรรมการนิเทศ ควรศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ เพื่อนำมาใช้ในการนิเทศครูในสถานศึกษา

5. สร้างศรัทธาและความเข้าใจอันดีกับผู้รับการนิเทศ

การนิเทศภายในสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้รับการนิเทศจะต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการนิเทศ โดยบทบาทของผู้รับการนิเทศมีดังนี้

1. ร่วมกิจกรรมในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา

2. นำแนวทางที่ได้รับจากการนิเทศไปแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน

3. เสนอปัญหาต่อผู้นิเทศ เมื่อพบปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไข

4. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการนิเทศ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมการนิเทศการศึกษาเป็นวิธีการนิเทศการศึกษาที่อาศัยการร่วมมือกัน การทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมของผู้การนิเทศแต่ละคน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำตามกิจกรรมที่มีความต่อเนื่องในบรรยากาศที่เปิดเผยและเป็นประชาธิปไตย ในการใช้กระบวนการการนิเทศการศึกษาตามบทบาทในการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน จะต้องใช้วิธีการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและใช้สถานศึกษาเป็นฐานสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา โดยการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ ประกอบด้วย การพัฒนาการบริหารและการจัดการ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาของกลิคแมน

กลิคแมน; กอร์ดอน; และรอส-กอร์ดอน (Glickman; Gordon; & Ross-Gordon, 2007: 6) ให้ความหมายของการนิเทศไว้ว่า การนิเทศการศึกษาหมายถึง หน้าที่ของทางสถานศึกษาที่จะต้องปรับปรุงการสอน โดยการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม และการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยจุดเน้นการนิเทศของกลิคแมน; กอร์ดอน; และรอส-กอร์ดอน (Glickman; Gordon; & Ross-Gordon, 2007: 299-300) ได้กล่าวถึงว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาว่าจะคำนึงถึงทุกองค์ประกอบทางการศึกษาที่จะทำให้การสอนของครูมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งแหล่งที่มาในการนิเทศตามแนวคิดกลิคแมน; กอร์ดอน; และรอส-กอร์ดอน มีดังนี้

1. ความเชื่อเกี่ยวกับลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การนิเทศตามแนวคิด กลิคแมน; กอร์ดอน; และรอส-กอร์ดอน มีพื้นฐานมาจากการวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเชื่อ ความรับผิดชอบ การเข้าหรือกระตุ้น ตลอดจนแนวคิดของครูผู้สอนในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม โดยได้สรุปลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้ (Glickman; Gordon; & Ross-Gordon, 2007: 45)

1.1 เน้นการสอนเฉพาะทาง

1.2 เวลาที่นักเรียนใช้เกือบทั้งหมดจะอยู่ที่งานการเรียนรู้ที่ได้รับมอบหมาย

จากครูผู้สอน

1.3 ครูผู้สอนตรวจงานและให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่นักเรียนเป็นประจำ

1.4 เวลาที่ใช้สอนจะมีมากกว่าเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นๆ

1.5 มีกฎระเบียบสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติในห้องเรียนอย่างชัดเจน

1.6 มีการเสริมแรงทางบวกให้กับครูเพื่อให้ครูแก้ไขพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้น

1.7 ครูมีความคาดหวังต่อนักเรียนสูงมาก

1.8 มีการแก้ไขข้อบกพร่อง หรือให้ข้อเสนอแนะ หรือตรวจสอบงานที่มอบให้

นักเรียนทำในแต่ละวัน

2. ความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใหญ่และครู กลิคแมน; กอร์ดอน; และรอส-กอร์ดอน (Glickman; Gordon; & Ross-Gordon, 2007: 59-78) กล่าวว่า การศึกษาเรื่องความเจริญเติบโตของมนุษย์ไม่เพียงแต่จะทำให้เข้าใจเรื่องเกี่ยวกับร่างกายมนุษย์แต่ยังมีคุณค่ากับผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับบุคคลในวัยผู้ใหญ่ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาครู เพราะครูคือผู้ใหญ่ที่รับเอาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับผู้เรียน ดังนั้น ครูจึงเปรียบเสมือนผู้เรียนที่จะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ผู้นิเทศจึงควรจะทราบองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ใหญ่เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงไปสู่แนวความคิดของครูเพื่อจะทำได้ทำให้สามารถเข้าใจความสามารถของครูที่จะปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนต่อไป

การพัฒนาผู้ใหญ่เป็นพัฒนาการที่พัฒนาต่อเนื่องมาโดยตลอดชีวิตตามหลักการพัฒนาของทฤษฎีลำดับขั้น (Stage Theory) ที่ถือว่าชีวิตเป็นสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสิ่งแวดล้อม ไม่มีผู้ใดสามารถจะยับยั้งการเจริญเติบโตของมนุษย์ได้ เช่น ความสามารถทางระบบประสาทและการมองเห็นของผู้ใหญ่จะเสื่อมอยู่ตลอดเวลา เราไม่สามารถที่จะหยุดยั้งกิจกรรมทางกายหรือปฏิกิริยาได้รวดเร็วเหมือนเมื่อสมัยยังเด็กหรือยังหนุ่มสาว ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจ กระบวนการได้รับข้อมูลข่าวสาร และความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ สามารถพัฒนาขึ้นได้ตามระดับ อายุ ในเรื่องนี้ ถ้าผู้นิเทศรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีจะสามารถประยุกต์ใช้กับครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงการสอนได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่เดียวกันกลิคแมน; กอร์ดอน; และรอส-กอร์ดอน ได้กำหนดขอบข่ายของการนิเทศภารกิจการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ว่าเป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดและประเมินผล การจัดครูเข้าสอน สิ่งอำนวยความสะดวก และการพัฒนาครู

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของกลิคแมน (Glickman) มาใช้เป็นแนวคิดหลัก ในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 งาน คือ การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อจะได้ครอบคลุมงานตามบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Glickman; Gordon; & Ross-Gordon, 2007: 301-420)

2.2.1 การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance to Teachers)

กลิคแมน (Glickman, 2007: 301) กล่าวว่า การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance to Teachers) เป็นการให้ความช่วยเหลือครูเพื่อช่วยให้ครูช่วยเหลือตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความสัมพันธ์อันดีกับครูผู้สอน ในการช่วยครูให้ปรับปรุงการสอน รวมทั้งการให้ความหวังใจ ช่วยเหลือในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องการจัดการเรียนการสอนด้วย แนวทางการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรงเพื่อให้ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน มีดังนี้

1) การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) การนิเทศแบบคลินิก หมายถึง การดำเนินการนิเทศที่ออกแบบไว้ สำหรับปรับปรุงประสิทธิภาพในการเรียนของนักเรียน โดยการปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียนจากการวิเคราะห์ข้อมูลของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และสัมพันธ์ภาพระหว่างครูกับผู้นิเทศ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (Glickman, 2007: 301) ได้แก่

ขั้นที่ 1 การประชุมครูก่อนการสังเกต ผู้นิเทศร่วมประชุมกับครูผู้สอน เพื่อพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ก่อนที่จะสังเกตการสอนของครู เพื่อให้ผู้นิเทศเข้าใจกันอย่างชัดเจน เช่น เหตุผลและจุดมุ่งหมายของการสังเกต ความต้องการเน้นการสังเกตที่จุดใดเป็นพิเศษ วิธีการและรูปแบบของการสังเกตที่จะนำไปใช้ เวลาที่จะใช้สำหรับการสังเกต และกำหนดเวลาที่จะใช้ประชุมหลังการสังเกต

ขั้นที่ 2 การสังเกตชั้นเรียน ขั้นนี้จะเป็นช่วงเวลาที่ต้องติดตามพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจสอดคล้องกับหลักการและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้จัดทำไว้ในขั้นแรก ผู้สังเกตจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น นับความถี่ของตัวแปรต่าง ๆ (Categorical Frequencies) พิจารณาตัวชี้ทางกายภาพ (Physical Indicators) ตัวชี้ด้านการปฏิบัติ (Performance Indicators) การพรรณนาแบบเปิดกว้าง (Detached open-ended Narrative) การสังเกตโดยการมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสังเกตโดยใช้แบบสอบถามเฉพาะเจาะจง (Focused Questionnaire Observation) เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และตีความหมาย หลังจากการสังเกตการสอนและได้ข้อมูลของครูมาแล้ว ผู้นิเทศจะเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลนั้นโดยใช้การนับความถี่ตัวแปรบางตัวที่เกิดขึ้น รวมทั้งค้นหาตัวชี้วัดบางตัวที่เกิดขึ้นใหม่จากการปฏิบัติหรือบางตัวที่ไม่เกิดขึ้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงแปลความหมายข้อมูล

ขั้นที่ 4 การประชุมครูภายหลังการสอน การประชุมครูภายหลังการสังเกต เพื่อให้ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับและได้ร่วมอภิปรายกับข้อมูลเหล่านั้น เพื่อนำผลไปใช้วางแผนปรับปรุง

การสอนต่อไป ผู้นิเทศควรเลือกใช้รูปแบบการนิเทศ (ทางตรง ทางอ้อม หรือการนิเทศแบบมีส่วนร่วม) ตามความจำเป็นและความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของครู

ขั้นที่ 5 วิพากษ์วิจารณ์ผลจากขั้นตอนทั้ง 4 การวิพากษ์วิจารณ์ผลจากขั้นตอนทั้งสี่ จะเป็นการใช้เวลาเพื่อพิจารณาและทบทวนรูปแบบ รวมทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การประชุมครั้งแรก (Preconference) ไปจนถึงการประชุมครั้งสุดท้าย (Post conference) ว่ามีสิ่งใดบกพร่องและต้องการแก้ไขในจุดใดบ้าง การวิพากษ์วิจารณ์อาจทำได้หลังสิ้นสุดการประชุมในชั้นสุดท้ายประมาณ 2-3 วันและควรเป็นการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ สำหรับวิธีการนั้นควรเป็นการสรุปผลอย่างสั้น ๆ กระชับและได้ใจความ

2) การนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน (Peer Coaching)

กลิคแมน (Glickman, 2007: 308) ได้เสนอรูปแบบในการช่วยเหลือครูโดยเพื่อนนิเทศเพื่อนจากแนวคิดของผลการศึกษาวิจัยที่พบว่าผลการเรียนรู้โดยวิธีการต่างๆ ของคนเราแตกต่างกัน แต่คนเราจะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการสอนคนอื่น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถนำไปจัดรูปแบบการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน เพื่อนได้การนิเทศแบบเพื่อน (Peer Coaching) เป็นกระบวนการที่ครูผู้สอนสองคนหรือมากกว่านั้นได้มาทำงานร่วมกัน เพื่อสะท้อนถึงการปฏิบัติงานในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ หลากหลาย เช่น มีการสอนร่วมกันเป็นที่ปรึกษาซึ่งกันและกัน เป็นผู้ควบคุม เป็นเพื่อนร่วมงาน และตรวจสอบเป็นผู้ร่วมในการวางแผนบทเรียน เป็นผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นทีมศึกษา เป็นคณะผู้พัฒนาหลักสูตร พัฒนาสื่อการสอน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติการสอนที่ได้ถ่ายทอดสู่ผู้อื่น

3) การให้ความช่วยเหลืออื่นๆ (Other Forms Assistance)

กลิคแมน (Glickman, 2007: 311) ได้เสนอรูปแบบของการช่วยเหลือครูโดยตรงอื่น ๆ อีก 6 รูปแบบดังนี้

1. การสาธิตการสอน
2. การเข้าร่วมสอนด้วย
3. การให้ความช่วยเหลือโดยจัดหาสื่อ
4. การให้ความช่วยเหลือในการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
5. การให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา
6. การเฝ้าติดตาม

การสื่อสารที่ดีของครู การสังเกตการณ์สอนที่มีคุณภาพ การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังการนิเทศการสอนและการร่วมมืออภิปรายเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ภายใต้การดำเนินการนิเทศแบบคลินิกและการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน สามารถทำให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยศึกษานิเทศก์ ก็ต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มีการประเมินแบบกัลยาณมิตร จัดตารางเวลาการพบปะเพื่อปรึกษาหารือ การช่วยเหลือครูโดยตรงควรแยกจากการประเมินผลการสอนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อมั่นที่จะร่วมกิจกรรมยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในรูปแบบของการปฏิบัติงานร่วมกัน (Glickman, 2007: 314)

กล่าวโดยสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง จึงเป็นงานที่ครอบคลุมบทบาทของการนิเทศ ในการให้คำปรึกษา แนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยช่วยให้ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศ โดยมีการประชุมร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องทำการสำรวจปัญหาและความต้องการของครู เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงการสอน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่งเสริมให้มีการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน การนิเทศแบบคลินิก เพื่อให้การช่วยเหลือครูและสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหาร

2.2.2 การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development)

กลิคแมน (Glickman, 2007: 321) ได้เสนอบทบาทของผู้นิเทศในการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนว่าเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการนิเทศการศึกษา โดยผู้นิเทศจะต้องพิจารณาบทบาทต่างๆ ของสมาชิกก่อนดำเนินการ คือการหาคำตอบว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทและความพร้อมของสมาชิกแต่ละคนและสมาชิกแต่ละคนเหล่านี้ ได้แสดงบทบาทของตนมาแล้วมากน้อยเพียงใด มีบทบาทอะไรบ้างที่เกิดขึ้นมาแล้วและที่ยังขาดอยู่ โดยตระหนักว่าบทบาทที่เน้นงานและเน้นตัวบุคคลคือหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มที่ทุกคนต้องปฏิบัติ

กลุ่มที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความกลมเกลียวสามัคคีในกลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผู้นำที่ดี สามารถทำให้กลุ่มดำเนินการได้ดี ผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะความเป็นมืออาชีพโดยธรรมชาติ ผู้นำควรรู้จักประกอบในการนำพากลุ่มสู่ความสำเร็จ เลือกวิธีการสำหรับการตัดสินใจของกลุ่มอย่างชัดเจน สามารถจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ใช้ความแตกต่างของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสามารถปรับเปลี่ยนเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้กับกลุ่มได้ (Glickman, 2007: 322)

การเรียนรู้ทักษะการทำงานกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งของการนิเทศการศึกษา บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำกลุ่มต้องพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่จะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทและความพร้อมของสมาชิกแต่ละคน สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่เน้นงานและบุคคลมากน้อยเพียงใด บทบาทใดที่เกิดขึ้นแล้วและบทบาทใดที่ของสมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติ กลุ่มที่สมาชิกประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องให้สมาชิกภายในกลุ่มเข้าใจหน้าที่หรือบทบาทของตนภายในกลุ่ม ผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวให้สมาชิกทุกคนได้ทราบว่ามีบทบาท ยังไม่ถูกต้อง ควรจะต้องเพิ่มเติมบทบาทใด ซึ่งผู้นำกลุ่มจะต้องมอบหมายให้กับสมาชิกกับผู้นำกลุ่ม (Glickman, 2007: 322)

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม จึงประกอบไปด้วย การส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะมีการจัดประชุมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และร่วมกันแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครู โดยผู้บริหารจะต้องบ่งชี้ให้เห็นถึงความพร้อมของสมาชิกแต่ละคน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง เข้าใจถึงบทบาทของตนเอง มีความสามัคคีและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม ยอมรับกฎเกณฑ์ ผู้บริหารสามารถจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกและลดข้อขัดแย้งภายในกลุ่มได้

2.2.3 การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ (Professional Development)

กลิคแมน (Glickman, 2007: 351) ได้เสนอแนวความคิดในการจัดกิจกรรมพัฒนาครูในการพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) เพื่อปรับปรุงการสอนของครูให้ส่งผลไปสู่ให้นักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นองค์ประกอบของการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครูในการพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) จะเกี่ยวข้องกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และระดับความคิดเชิงนามธรรมของครู เพราะครูมีความแตกต่างกันมากในเรื่องการเอาใจใส่ต่อกิจกรรมการได้รับข้อมูล การพิจารณาถึงผลกระทบต่อประสบการณ์ของครูจึงช่วยให้เลือกกิจกรรมได้เหมาะสมกับครูมากยิ่งขึ้น การพัฒนาทางวิชาชีพอาจมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนระยะยาว การประชุม เพื่อการแก้ปัญหา การทดลอง การสนับสนุนทางการบริหาร กิจกรรมกลุ่มย่อย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสาธิตการสอนและการสอนแนะ การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ ประกอบด้วยการพัฒนาครู ดังนี้

1. ความรู้ในสาขาวิชาที่สอน
2. ความเข้าใจในตัวนักเรียน
3. ความเข้าใจในหลักการจัดการเรียนการสอน
4. ความมีบุคลิกภาพดี
5. ความมีคุณธรรม จริยธรรม

กล่าวได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ ครอบคลุมการสนับสนุนครูในการพัฒนาความรู้ในสาขาวิชาที่สอน ส่งเสริมให้มีความเข้าใจในตัวนักเรียน เข้าใจหลักการจัดการเรียนการสอน พัฒนาความมีบุคลิกภาพดีและความมีคุณธรรม จริยธรรมหรือจรรยาบรรณวิชาชีพและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพยังประกอบไปด้วยการสร้างตระหนักรู้ถึงความจำเป็นเพื่อให้ครูมีการพัฒนาทางวิชาชีพ ตามความต้องการของครู สนับสนุนให้ครูพัฒนาความรู้ในสาขาที่สอน ในรูปแบบของการประชุม อบรม สัมมนา ส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ และรวมถึงการสาธิตการสอน การแนะนำ การปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ครูมีความเข้าใจในหลักการจัดการเรียนการสอน เน้นให้ครูมีความเข้าใจในตัวนักเรียนแต่ละคน ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีการประเมินตามสภาพจริง

2.2.4 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)

การพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของกลิคแมน (Glickman; Gordon & Ross-Gordon, 2007: 11) ต้องมีลักษณะขององค์ประกอบทั้งหมด ดังนี้

1. เป็นชุด คือ ลำดับของประสบการณ์การเรียนรู้ (Sequence)
2. มีความต่อเนื่อง คือ ความยาวนานของช่วงเวลาของประสบการณ์
3. มีขอบเขต คือ กรอบของประสบการณ์การเรียนรู้
4. มีความสมดุล คือ ระดับของความสัมพันธ์และความสอดคล้องระหว่างหัว

เรื่อง (Balance) อย่างเหมาะสม

รูปแบบของหลักสูตร มี 3 รูปแบบ (Glickman; Gordon & Ross-Gordon, 2007: 388-389) ดังนี้

1. รูปแบบวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective) เป็นหลักสูตรที่จัดแบ่งเนื้อหาสาระของการเรียนออกเป็นหน่วยย่อยตามข้อเท็จจริงหรือทักษะที่สำคัญของขอบเขตเนื้อหาแต่ละวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผล

2. รูปแบบการเชื่อมโยงความคิดรวบยอด (Webbing and Conceptual Mapping) เป็นหลักสูตรที่กำหนดเนื้อหาหลักและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสำคัญกับเนื้อหาหลักให้ผู้เรียนปฏิบัติ เป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะต่าง ๆ ของผู้เรียนในการเรียนรู้เนื้อหาหลักที่กำหนดขึ้นผู้จัดทำหรือพัฒนาหลักสูตรแบบนี้จะพิจารณาองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้านของการเรียนรู้ โดยผ่านกิจกรรมการอ่าน การเขียน การฟัง และการสร้างสรรค์ แล้วบูรณาการความรู้ความรู้อีกหลายด้านนั้นเข้าไปเป็นประเด็นเดียวกัน รูปแบบของหลักสูตรนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกิจกรรมสหสาขาวิชา ได้แก่ สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ฯลฯ

3. รูปแบบการเน้นผลที่จะได้รับ (Results – Only Format) เป็นหลักสูตรที่กำหนดเป้าหมายของการเรียนและอาจจะกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สอนจัดกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียน โดยเปิดกว้างให้สามารถใช้สื่อ กิจกรรม วิธีการใดเองเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของกลิคแมน จะต้องสอดคล้องกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาจะเป็นเพียงการเลียนแบบ (Imitate) ครูผู้สอนจะเป็นเพียงผู้ปฏิบัติเท่านั้น ส่วนผู้พัฒนาที่เป็นครูผู้สอนในระดับกลาง หลักสูตรแบบเชื่อมโยงแนวความคิดรวบยอดกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และข้อเสนอแนะต่างๆ การพัฒนาลักษณะนี้เรียกว่าการพัฒนาแบบประสานงาน (Meditative) ครูผู้สอนจะแก้ไข ปรับปรุงวิชาที่สอน ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทันทีทันใด สำหรับกลุ่มที่พัฒนาถือว่าครูเป็นผู้เชี่ยวชาญและยึดเอา รูปแบบหลักสูตรประเภทเน้นผลงาน (Results-Only) กลุ่มนี้จะพิจารณาว่านักเรียนคนไหนเหมาะสมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมได้กับครูคนใด การเรียนการสอนของนักเรียนและครูโดยใช้หลักสูตรประเภทนี้ จะเรียกว่าการพัฒนาแบบสร้างสรรค์ (Creative)

นอกจากการนี้ ครูจะใช้หลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งระดับการมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนาหลักสูตรมี 3 ระดับ (Glickman; Gordon & Ross-Gordon, 2007: 390-391) มีดังนี้

ระดับที่ 1 การเลียนแบบ-บำรุงรักษา ร่วมพัฒนาหลักสูตรโดยปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารหรือหน่วยเหนือ มักใช้ตำรา หนังสือคู่มือและกิจกรรมที่ต้องทำเป็นประจำ

ระดับที่ 2 ประสานงาน ร่วมพัฒนาหลักสูตรโดยเน้นความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือเนื้อหาหลักสูตรที่สัมพันธ์ กับสถานการณ์ต่าง ๆ จะปรับเปลี่ยนเนื้อหาของหลักสูตรอยู่เสมอและคำนึงถึงแหล่งที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรอีกด้วย เช่น กลุ่มเพื่อน นักเรียน ผู้ปกครองทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษา

ระดับที่ 3 ร่วมพัฒนาหลักสูตรโดยพิจารณาปัญหา ตั้งสมมุติฐาน และหาวิธีการปัญหา และมักทดลองเพื่อหาคำตอบในชั้นเรียนอยู่เสมอ ครูกลุ่มนี้มักมีมนุษยสัมพันธ์และสามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้ดี จะใช้ผลงานวิจัยประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุงความต้องการของชุมชนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ครูต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ตั้งแต่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร การจัดการหลักสูตร และสามารถนำหลักสูตรไปสู่กระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียนและสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้นิเทศและครูต้องทำงานร่วมกันในการพิจารณาวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตรและรูปแบบของหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียน เพิ่มทางเลือกและข้อตกลงของครูในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ กระบวนการนิเทศภายในด้านการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย

1. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
2. การนำหลักสูตรไปใช้
3. การประเมินผลการใช้หลักสูตร

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารด้านการพัฒนาหลักสูตรประกอบไปด้วย การให้ความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านหลักสูตร ตั้งแต่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร การจัดการหลักสูตรและสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีบทบาทในการจัดประสบการณ์และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร ผู้บริหารมีการประเมินผลการใช้หลักสูตร นิเทศการใช้และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

2.2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research)

การวิจัยในชั้นเรียน (Action Research) เป็นรูปแบบการวิจัยชนิดหนึ่งที่เน้นกระบวนการให้ได้ข้อมูลเพื่อนำผลวิจัยไปปรับปรุงการสอนของครูให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายประเภท เช่น การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม การพัฒนาหลักสูตร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ (Glickman; Gordon & Ross-Gordon, 2007: 405-420) ดังนี้

1. ค้นหาปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดชนิดของข้อมูลที่ต้องการ วิธีการรวบรวมข้อมูลและแหล่งหรือทรัพยากรที่จำเป็นในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ประเมินผล วิเคราะห์ แผลผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายและจุดประสงค์
5. สรุป อภิปราย

คำแนะนำสำหรับการช่วยเหลือการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนการทำงานของเราสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนนำไปสู่การแนะนำเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มคุณภาพการวิจัยของครู อันดับแรก มันเป็นสิ่งสำคัญของครูที่ต้องได้รับการเตรียมพร้อมขั้นพื้นฐานในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ขณะนี้เราจะไม่พูดถึงการทำให้ครูกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ แต่ตรงกันข้าม ครูควรจะได้รับคำแนะนำวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ แบบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อีกทั้งครูยังจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทบทวนและการเขียนสรุปข้อมูลด้วย ประการที่สอง ต้องมั่นใจว่าไม่มีครูหรือนักเรียนอยู่ในความเสี่ยงด้านวิชาการ ด้านสังคมหรือความเสี่ยงด้านอารมณ์ สภาพการจัดการสถานศึกษาควรกำหนด

ข้อเสนอแนะด้านจริยธรรมสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติ ตลอดจนกระบวนการในการทบทวนข้อเสนอของการวิจัยเพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นไปตามข้อเสนอแนะ ประการที่สาม ทีมวิจัยเชิงปฏิบัติการต้องมีแหล่งข้อมูล ข้อมูลที่สำคัญที่สุดสำหรับครุศึกษาคือ เวลาในการวางแผนการวิจัยปฏิบัติการ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และการปฏิบัติตามแผนงาน สุดท้ายครูต้องได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนการวิจัยในกลุ่มสถานศึกษาหรือแม้แต่แลกเปลี่ยนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนกับครูจากสถานศึกษาอื่น การแลกเปลี่ยนการวิจัยเชิงปฏิบัติในชั้นเรียน ให้การรับรู้แก่ครุศึกษาคือ เป็นเหมือนรากฐานสำหรับการสนทนาสะท้อนกลับในกลุ่มครู และทำให้ครูได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาการสอนของพวกเขาในชั้นเรียนและในสถานศึกษา (Glickman; Gordon & Ross-Gordon, 2007: 405-420)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนและสถานศึกษา และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน การนิเทศจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้ครูมีความสามารถในการทำวิจัยปฏิบัติการ เมื่อครูขาดความพร้อมในการวิจัยปฏิบัติการ มีความรู้ความสามารถและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับต่ำ ผู้นิเทศอาจเลือกวิธีการนิเทศแบบสั่งการ เพื่อให้ครูได้ศึกษา อ่านบทความเกี่ยวกับการวิจัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเมื่อครูมีความพร้อมในระดับหนึ่ง ผู้นิเทศอาจเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบสั่งการและให้ข้อมูล โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับเป้าหมายของการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ แล้วจึงใช้การนิเทศแบบร่วมมือและหากครูสามารถพัฒนาตนเองสามารถยกระดับความรู้ความ สามารถได้แล้ว จึงสามารถใช้การนิเทศแบบไม่ชี้นำ การวิจัยปฏิบัติการจึงถือเป็นแกนหลักของภารกิจการนิเทศ โดยส่วนใหญ่เมื่อกล่าวถึงภารกิจการนิเทศจะเป็นการกล่าวถึงโดยแยกออกจากกัน ซึ่งความเป็นจริงแล้ว ในการพัฒนาการเรียนการสอนตามภาระงานที่กล่าวถึงมีความสัมพันธ์กัน การวิจัยปฏิบัติการจึงสามารถเป็นแกนหลักและเป็นกลไกที่จะช่วยผสมผสานงานต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน ภารกิจการนิเทศทั้ง 5 ลักษณะข้างต้น เป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนและจัดสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาครู ผู้นิเทศต้องวางแผนในการดำเนินการตามภารกิจทั้งหมด โดยการรวมเป้าหมายของสถานศึกษาและความต้องการของครูให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อจะนำไปสู่พลังในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนาด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน เกี่ยวข้องกับ

1. การวิจัยเกี่ยวกับวิธีสอน
2. การวิจัยเกี่ยวกับสื่อการสอน / นวัตกรรม
3. การวิจัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
4. การวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนจึงครอบคลุมถึงการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาการเรียนการสอนผ่านกระบวนการวิจัย และสร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมให้ครูอ่านบทความวิจัยเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการทำวิจัย นำสื่อและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในอดีตที่ผ่านมาการดำเนินการนิเทศการศึกษาเป็นหน้าที่ของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ที่เข้ามาดำเนินการในสถานศึกษาแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ในปัจจุบันสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป จำนวนสถานศึกษามีมากขึ้น ครูและนักเรียนมีมากขึ้น ทำให้ศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงและไม่สามารถให้บริการการนิเทศการศึกษาได้อย่างครอบคลุม ในภายหลังจึงต้องมีการนิเทศการศึกษาอีกรูปแบบเกิดขึ้น คำว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาได้เริ่มขึ้นมาเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยศึกษานิเทศก์ภายนอกนั้นเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากไม่สามารถติดตามให้การนิเทศอย่างสม่ำเสมอได้ ประกอบกับในช่วงระยะหลังบุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ มีความรู้ มีวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้น จึงเห็นสมควรให้บุคลากรภายในสถานศึกษาต่าง ๆ ดำเนินการนิเทศกันเอง เป็นการแบ่งเบาภาระของศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอก และเป็นการเร่งการพัฒนาคุณภาพบุคลากรประจำการ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น รวมทั้งถือเป็นโอกาสที่จะได้ศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มากที่สุด ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 262-263) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและความเป็นมาของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาจะมีคุณภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา ดังนั้นภารกิจหลักของสถานศึกษาก็คือการดำเนินงานด้านวิชาการ ได้แก่ งานหลักสูตรและการเรียนการสอน และมีภารกิจในการสนับสนุนการเรียนการสอน และได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการเรียนการสอน เนื่องจากศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัดไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึงและเจาะลึกถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน การนิเทศภายในสถานศึกษาจึงเป็นการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขาวิชา เป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วย นอกจากนี้การนิเทศภายในสถานศึกษาจะสร้างความใกล้ชิด ความคุ้นเคยกันและการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน รวมถึงการประสานในสถานศึกษาสะดวกเพราะความคุ้นเคยกันสามารถประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง

2.3.1 ความหมายและหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

นักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในซึ่งจะนำเสนอพอเป็นสังเขป ดังต่อไปนี้

กิติมา ปรีดีติติก (2553: 306) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการนิเทศโดยบุคลากรในสถานศึกษาเอง จะต้องกระทำอย่างมีขั้นตอนและกระบวนการในอันที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ชาลี มณีศรี (2538: 15) กล่าวว่า การนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการส่งเสริม แนะนำ ชี้นำ ปรีชาหรือประสานมอบหมายความรับผิดชอบและปรับปรุงพัฒนาเพื่อคุณภาพของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538: 10) ระบุว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้ที่อยู่ในสถานศึกษา ตั้งแต่ผู้บริหารลงมาในการที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษาได้ขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการประสบการณ์การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร (2540: 7) ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถานศึกษาร่วมมือกันจัดขึ้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงงานต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนในทางที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เสถียร เทียงธรรม (2542: 7) ได้สรุปว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้สูงขึ้น โดยการร่วมมือของบุคลากรทั้งหมดภายในสถานศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542: 176) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนและเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

นवलจันทร์ พูลสวัสดิ์ (2546: 15) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามทุกวิถีทางของบุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษา มีผู้บริหารสถานศึกษาศึกษานิเทศก์และครูผู้สอนที่จะนำไปแก้ไข ปรับปรุง แนะนำ ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้บรรลุจุดหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาสร้างสรรค์การปฏิบัติงานของครูต่อการศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นด้วย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547: 22) กล่าวว่า การนิเทศภายใน คือ กระบวนการสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งในการให้คำแนะนำและการชี้ช่องทางในลักษณะเป็นกันเองแก่ครูและนักเรียนในการปรับปรุงตัวของเขา ตลอดจนสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์

กาญจนพันธ์ อักษรสิทธิ์ (2548: 14) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ในทางที่จะปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครูโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือครูในสถานศึกษาให้ครูเกิดการพัฒนาและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความพอใจและมั่นใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 15-16) กล่าวว่า การนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

กรองทอง จิรเดชากุล (2550: 4) ได้ให้ความหมายว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาหมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน

วัชรา เล่าเรียนดี (2550: 120) กล่าวถึง การนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เป็น กระบวนการนิเทศการศึกษา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนที่จัดดำเนินการในสถานศึกษาโดยบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และ

บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาโดยตรง

พัชรี ศานติอวารณ์ (2552: 12) กล่าวว่า การนิเทศภายใน คือ กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษา โดยการระดมสรรพกำลังสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน ที่ตรงกับความต้องการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร

จากความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนางานในวิชาชีพครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้นักเรียนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเป็นการส่งเสริม สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านทั้งทางด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาให้เต็มตามวัยและศักยภาพ

2.3.2 ความมุ่งหมายและหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในนั้น มีจุดเน้นที่การนิเทศการสอน เป็นระบบย่อยของระบบสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การดำเนินการนิเทศภายในนั้น มีผลต่อคุณภาพการเรียน การสอนของครูผู้สอน โดยยึดหลักสำคัญว่า การสอนเป็นพฤติกรรมที่เรียนรู้ได้ และการเรียนรู้เป็น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ผู้นิเทศสามารถนิเทศครูผู้สอนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนการสอนได้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น จึงจัดได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการให้การศึกษาคือเนื่องแก่ครูผู้สอนในสถานศึกษา

อำภา บุญช่วย (2537: 111) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. ให้สามารถนำหลักการ แนวคิดและกระบวนการนิเทศมาใช้ดำเนินการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. แผนการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียนได้ถูกต้อง รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนได้ดี โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจ รวมทั้งให้ความร่วมมือแก่ครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้
3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม มีการวางแผนและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ไพศาล ยาทิพย์ (2547: 32) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ว่า การนิเทศภายในมีจุดมุ่งหมายที่มุ่งให้ความช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการสอน เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามแก่นักเรียนและสังคม โดยใช้ความเป็นผู้นำดำเนินการทางการศึกษา และพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 20) ได้สรุปความมุ่งหมายของการนิเทศการสอนมีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู
 - 1.1 การนิเทศการสอนให้ข้อมูลแก่ครูในด้านการสอนเพื่อครูจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการสอนของตน
 - 1.2 การนิเทศการสอนช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถในด้านการสอน
 - 1.3 การนิเทศการสอนช่วยส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพการสอนของครู
2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน
 - 2.1 เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษาเพื่อคุณภาพของนักเรียน
 - 2.2 เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพงานวิชาการในสถานศึกษา
3. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการสอน
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน

วัชรา เล่าเรียนดี (2548: 121) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของ การนิเทศภายในสถานศึกษา สรุปได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาจะเป็นการมุ่งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยตรง เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองด้านการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการในวิชาชีพของตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยในเวลาเดียวกันโดยความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

กรองทอง จิระเดชากุล (2550: 4) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน
2. เพื่อให้บุคลากรภายในสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดปัญหามากที่สุด
3. เพื่อให้บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง และสามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง (2550: 2) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาคคน คือ เน้นความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี
2. พัฒนางาน คือ เน้นภารกิจหลัก ได้แก่ การสอน เทคนิควิธีการสอน
3. ประสานสัมพันธ์ คือ เน้นความร่วมมือ ความเข้าใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
4. สร้างขวัญและกำลังใจ คือ เน้นการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน

จิณห์ธันธ์ อุปาทั้ง (2551: 21) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้ว่า เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูให้มีความรู้ความสามารถ

และทักษะในการจัดการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ดีขึ้นตามไปด้วย

สรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของครูผู้สอนซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะและเจตคติของครูผู้สอนในด้านการจัดการเรียนการสอนให้สามารถแก้ปัญหาและจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้มีการพัฒนาตนเองและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการพัฒนาความสามารถของครูผู้สอนจึงอยู่ในความมุ่งหมายในการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในส่วนที่เกี่ยวกับหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา เยวภา เดชะคุปต์ (2542: 134-135) ได้กล่าวถึง หลักการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องน่าจะยึดเป็นแนวปฏิบัติ สามารถสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบและมีส่วนร่วมรับรู้ต่อความก้าวหน้าของครูในสถานศึกษาที่มีผลต่อเนื่องจากสถานศึกษา
2. สถานศึกษาต้องทำงานร่วมกันและใช้วิธีการประชาธิปไตยกับการดำเนินงาน กล่าวคือมีความเคารพในเหตุผลซึ่งกันและกัน เป็นความร่วมมือร่วมใจและใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์
3. สถานศึกษาต้องเริ่มต้นด้วยการรู้สภาพปัญหาที่แท้จริงก่อน แล้วจึงกำหนดแผนหรือแนวทางในการแก้ปัญหานั้น ๆ
4. สถานศึกษามุ่งเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ไม่ใช่การจับผิด จึงต้องพยายามให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินงานให้เป็นไปตามอุดมการณ์ ดังกล่าว
5. บุคลากรในสถานศึกษาต้องยอมรับความจริงในแง่ที่ว่า ไม่มีใครจะมีความสามารถหรือเชี่ยวชาญไปทุกเรื่อง
6. สถานศึกษามุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 24-25) ระบุว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา มีหลักการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

1. การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นภาระของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและคณะครูอาจารย์ภายในสถานศึกษามีหน้าที่นี้เทศกันเอง
2. ประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายการนิเทศระดับเขตพื้นที่ การศึกษากลุ่มสถานศึกษาและแหล่งวิทยาการ ให้บริการช่วยเหลืองานวิชาการ ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว
3. การนิเทศภายในสถานศึกษาจะได้ผลดี ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูด้วยกัน ได้รับขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารและยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ให้การนิเทศ พร้อมทั้งผู้รับการนิเทศภายในสถานศึกษาให้การสนับสนุนด้วย

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว (2543: 2) ระบุถึงหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการดำเนินงานในการนิเทศภายในสถานศึกษา มีหลักการนำไปสู่ความสำเร็จดังนี้

1. ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศ
2. บุคลากรหลักในการดำเนินการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้คณะครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมด้วย
3. การนิเทศภายในสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของครูของสถานศึกษาและสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู
4. เป้าหมายสำคัญของการนิเทศ คือ การส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือครูในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในการสอนหรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือสรุปได้ว่า เป้าหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การสร้างครูมืออาชีพ

วีระชาย กำเนิดมณี (2546: 4) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของครู โดยใช้หลักการปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของครูใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กรองทอง จิระเดชากุล (2550: 5) กล่าวว่า หลักการนิเทศภายในสถานศึกษามีดังนี้

1. การดำเนินการนิเทศ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา
2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษา
3. การนิเทศภายในสถานศึกษา จะต้องสอดคล้องกับความต้องการ / จำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน

ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง (2550: 2) ได้นำเสนอ หลักการของการนิเทศภายใน ดังนี้

1. ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ
3. กิจกรรมการนิเทศตรงกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู
4. จัดสภาพแวดล้อม และแหล่งวิทยาการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน
5. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู

สรุปได้ว่า หลักการของการนิเทศภายในสถานศึกษาที่สำคัญคือ ผู้นิเทศต้องมีความรู้และความเข้าใจหลักการนิเทศอย่างถูกต้องตรงประเด็นมีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจนในกระบวนการนิเทศที่ต้องเกิดจากความร่วมมือของคณะครูทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา และการนิเทศต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาระบบการเรียนการสอนของครู บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญ

ในการดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาครูและนักเรียน มีการสร้างภาพปลายทางหรือเป้าหมายให้ชัดเจน เป็นสภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา และครูทุกคนมองเห็นสภาพความสำเร็จให้ตรงกัน มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อที่จะได้ร่วมมือกันพัฒนาให้ไปสู่ความสำเร็จที่กำหนดนั้นและสร้างภาพงานที่ชัดเจนตลอดแนวให้เป็นแนวดำเนินการ โดยการกำหนดภาระงานที่ต้องวางแผนการดำเนินการให้มุ่งสู่สภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้ จะต้องพัฒนาใครในเรื่องใดและพัฒนาอย่างไร

2.3.3 กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษานั้นเป็นขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นขั้นตอนปฏิบัติการทั้งด้านกระบวนการบริหารการนิเทศและการเรียนการสอนควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (แสน สมนึก, 2549: 14) และกมล ภูประเสริฐ (2545, 238-239) ได้เสนอขั้นตอนการนิเทศภายในไว้ 6 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนัก การตรวจสอบและร่วมวางแผน การชี้แนะและบริการ การให้ข้อมูล การประเมินผลและการให้แรงเสริม และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538: 118) ได้เสนอขั้นตอนการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ 5 ขั้นตอนคือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผนและกำหนดทางเลือก การสร้างสื่อในการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลและรายงานผล

แสน สมนึก (2549: 75-77) ได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้สรุปว่า กระบวนการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและการวางแผนการนิเทศ ประกอบด้วย การวิเคราะห์นโยบายการศึกษา การกำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์วางแผนการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ ประกอบด้วย การผลิตสื่อและเครื่องมือเพื่อใช้ในการนิเทศ กำหนดแนวการใช้สื่อและเครื่องมือในการนิเทศ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การปฏิบัติการนิเทศภายในโดยใช้สื่อและเครื่องมือที่จัดเตรียมไว้สมบูรณ์แล้ว

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศภายในสถานศึกษา การจัดทำเครื่องมือการประเมินผล การประเมินผลและการสรุปรายงานผล

รัชนี้ สุวรรณเกษร (2555: ออนไลน์) ระบุว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการ การวางแผนดำเนินการตามแผน การสร้างสื่อเครื่องมือและพัฒนาวิธีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลรายงานตามลำดับ ตามลำดับ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนและกำหนดทางเลือก 3) การสร้างสื่อ นวัตกรรมและเครื่องมือ 4) การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา และ 5) การประเมินผลและรายงานผล

สมเดช พินิจสกุล (2544: 7) ได้สรุปว่า กระบวนการนิเทศภายใน เป็นความพยายามของผู้บริหารสถานศึกษาในอันที่จะปรับปรุงส่งเสริมประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการเพิ่มพลังในการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ

และก่อให้เกิดผลขั้นสุดท้าย คือ การศึกษาของเด็กก้าวไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ประกอบด้วย การสำรวจปัญหา การจัดระบบข้อมูล การวิเคราะห์ผลการเรียน การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การสำรวจการใช้อุปกรณ์ และการประเมินผลการจัดการศึกษาที่ดำเนินการผ่านมา

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก ประกอบด้วย การกำหนดขอบข่ายการนิเทศภายใน การกำหนดผู้รับผิดชอบและวิธีการจัดทำแผนโครงการ ประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์และการประเมินการวางแผนนิเทศ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการใช้สื่อ เครื่องมือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การส่งเสริมการผลิตสื่อ เครื่องมือ การกำกับติดตามดูแลและให้คำปรึกษา การประเมินสื่อและเครื่องมือนิเทศ

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศภายใน ประกอบด้วย การดำเนินการนิเทศตามแผนที่กำหนดไว้ การประสานงาน การสร้างขวัญกำลังใจ การกำกับติดตามการสอน การสร้างความสำคัญระหว่างผู้เกี่ยวข้องและการประเมินผลการดำเนินการนิเทศภายใน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล ประกอบด้วย การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการประเมินผล การจัดทำรายงาน การวิเคราะห์ผลการประเมิน การสรุป และการจัดทำรายงานเผยแพร่ผลการนิเทศภายใน

สังัด อุทรานันท์ (2550: 14) เสนอว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จะต้องกระทำดังนี้

1. พัฒนาคณะ การนิเทศการศึกษาเป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือ เมื่อนิเทศแล้วบุคลากรในหน่วยงานได้รับความรู้และมีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น
2. พัฒนางาน การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสรรค์วิธีทำงาน ให้มีประสิทธิภาพขึ้น
3. ประสานสัมพันธ์ การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความร่วมมือ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การสร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความ มั่นใจความสบายใจและมีกำลังใจในการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เรืองแสง (2550: 2) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการนิเทศภายใน สถานศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะนำกระบวนการบริหารจัดการศึกษาไปสู่การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้ ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุมาตรฐาน ของหลักสูตรและมาตรฐานของชาติที่กำหนดไว้ ซึ่งการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการ ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการของสถานศึกษาได้ตรงตามสภาพปัญหาและ ความต้องการของสถานศึกษามากที่สุด เพราะเป็นการดำเนินงานโดยบุคลากรของสถานศึกษา ทั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนย่อมจะเข้าใจปัญหาและรู้ข้อมูลภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีจึง สามารถใช้กระบวนการนิเทศภายในเข้าไปแก้ไขปัญหได้อย่างถูกต้อง

กรองทอง จิระเดชากุล (2550: 4) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาว่าจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีระบบข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนนิเทศภายในสถานศึกษา
2. มีระบบการวางแผนนิเทศอย่างมียุทธศาสตร์
3. มีระบบการจัดการที่เน้นการพัฒนาครูและนักเรียน
4. มีระบบการติดตาม ประเมินผลที่เน้นผลงานครู
5. มีระบบการเผยแพร่และขยายผล

วัชรภา เล่าเรียนดี (2550: 112) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศ โดยผู้บริหารสามารถนำมาสังเคราะห์เป็นกระบวนการได้ดังนี้

1. ประชุม วางแผน การสังเกตการสอน กำหนดเรื่อง ประเด็นที่จะสังเกตวิธีการสังเกต
2. สังเกตการสอนหรือการปฏิบัติงานตามที่วางแผนไว้ ควรใช้การสังเกตเชิงคุณภาพในแบบต่างๆ จะเหมาะสมกว่าวิธีสังเกตเชิงปริมาณ เช่น การสังเกตบันทึกประเด็นคำถามที่น่าสนใจ (Focused Questionnaire) หรือการสังเกตบันทึกแบบย่อ (Anecdotal Record) หรือแบบผสมผสานระหว่างวิธีสังเกตเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการสังเกตและทบทวนประเด็นที่จะสังเกตการสอนครั้งต่อไป
4. ในกรณีเกี่ยวกับการดำเนินการนิเทศ ควรมีการประเมินผลการนิเทศทั้งตัวผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เผยแพร่ผลสำเร็จของการนิเทศให้ครูอื่น ๆ ได้ทราบเพื่อจูงใจให้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

วรรณพร สุขอนันต์ (2550: 26) ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการหลักที่ใช้กับงานนิเทศการศึกษา ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 5 ประการ ที่เรียกด้วยอักษรย่อว่า “POLCA” ดังนี้

1. Planning Processes (P) หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยคิดว่าจะทำอย่างไร กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน พัฒนาวิธีดำเนินงาน กำหนดงานที่จะดำเนินการ คาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากโครงการและวางโครงการ กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน มีดังนี้
 - 1.1 การคิด (Thinking) การคิดแผนงานที่จะทำในอนาคตตามลำดับก่อนหลัง
 - 1.2 การจัดทำตารางงาน (Scheduling) เพื่อให้แผนงานง่ายต่อการปฏิบัติ กำหนดวันเวลาสถานที่ให้แน่นอน
 - 1.3 การทำโครงการ (Programming) เป็นขั้นนำแผนงานไปปฏิบัติ
 - 1.4 แผนงานที่ดีนำไปสู่การคาดคะเน (Forecasting) การกะประมาณการอย่างดี ย่อมง่ายต่อการที่จะทำนายผลการทำงานได้
 - 1.5 การปรับปรุงการทำงานตามแผนการให้ดีขึ้น (Developing Procedure) เป็นการตระหนักในปัญหาและอุปสรรคของแผนงานที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

2. Organizing Processes (O) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการทำงาน โดยสร้างหลักเกณฑ์ในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ของงาน แบ่งงานโดยกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการประสานงาน มอบหมายอำนาจให้ตามหน้าที่และการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งคนและวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการจัดโครงสร้างมีดังนี้

2.1 จัดจำแนกหน้าที่ (Distributing Functions) เพื่อมิให้งานสับสน ควรจำแนกลักษณะงานให้เด่นชัด

2.2 การประสานงาน (Coordinating) สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนกัน

2.3 จัดแหล่งข้อมูลวิชาการ (Resources Allocating) เป็นการจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน อำนวยความสะดวก

2.4 จัดให้มีความสัมพันธ์ (Establishing Relationship) มีความเป็นปึกแผ่นในหน่วยงานการนิเทศ

2.5 เป็นตัวแทน (Delegating) การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวแทนทางการศึกษา มีบทบาทเป็นตัวแทนทั้งในด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านวิทยากรและด้านการประสานงาน

3. Leading Processes (L) หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำที่ดำเนินการ การวินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกตัวบุคคล การให้คำปรึกษาแนะนำ กระตุ้นให้บุคคลทำงาน ลงมือปฏิบัติงาน การสาธิตในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร กระบวนการนำมีลักษณะดังนี้

3.1 การเป็นผู้นำในการตัดสินใจ (Decision-Making) แต่การตัดสินใจนั้นจะต้องมาจากหมู่คณะเป็นสำคัญ

3.2 ข้อเสนอแนะ (Suggesting) การให้คำปรึกษาแนะนำ

3.3 แรงจูงใจ (Motivation) การรักษาแรงจูงใจให้คงทนถาวรด้วยการตอบสนองความต้องการ การเข้าใจกัน การเอาใจใส่

3.4 การสื่อความหมาย (Communicating) การใช้ความสามารถในด้านการติดต่อสื่อความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานการศึกษาของผู้นิเทศเป็นสำคัญ

3.5 การคิดริเริ่ม (Initiating) บรรยากาศในการคิดริเริ่มอยู่ที่ภาวะของผู้นำ หากผู้บริหารเป็นผู้มีใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ปักจยเหล่านี้ จะช่วยให้ครูอยากจะทำอะไรแปลกๆ ใหม่ๆ

3.6 การสาธิต (Demonstrating) การนำในการสาธิต คือ การนำเผยแพร่ ทางวิชาการ

4. Controlling Processes (C) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงานโดยการพิจารณามอบหมายงาน ให้ความสะดวกในด้านต่างๆ พิจารณาลงโทษ มีการแก้ไขทันทีเมื่องานผิดพลาด การให้บุคลากรออกจากงาน การตักเตือนและการกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงาน กระบวนการควบคุม มีลักษณะดังนี้

4.1 ทำให้ถูกต้อง (Taking Corrective Action) เมื่อทราบข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดของครู ผู้บริหารจะใช้เทคนิคการนิเทศ แก้ไขข้อบกพร่องนั้น ซึ่งเป็นไปเพราะครูมีความ เชื่อถือศรัทธาในหลักการ ความร่วมมือในด้านนี้มาจากน้ำใสใจจริง มิใช่จากการใช้อำนาจบังคับ

4.2 ความเจริญงอกงาม (Expediting) ในกรณีที่มีการกระทำถูกต้อง หรือการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารย่อมช่วยให้กิจการนั้นประสบผลสำเร็จ ยิ่งขึ้น

4.3 การกล่าวโทษเป็นลายลักษณ์อักษร (Reprimanding) การทำงาน ร่วมกับบุคคลหลายประเภท ควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลบางคนยอมง่ายต่อ การแนะนำ แต่บางคนอาจจะต้องใช้หลักการเข้มงวดกวดขันจึงจะยอมเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือ ปรับปรุงตนเอง

5. Assessing Process (A) หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1 พิจารณาผลงาน (Judging Performance) ประเมินค่าผลงานว่า ดี-เลว ประการใด

5.2 วัดผล (Measuring Performance) ทำการวัดผลสัมฤทธิ์ ผลการ ปฏิบัติงาน

สันติ บุญภรณ์ (2552: 314) ได้กำหนดกระบวนการนิเทศภายในไว้ 5 ขั้นตอน คือ
 ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ หมายถึง การดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้สอน ในการค้นหาตัวปัญหาในเรื่องการเรียนการสอน ที่ประสบอยู่อาจเป็นกลุ่มวิชาใดวิชาหนึ่งซึ่งหาได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาคเรียนที่ผ่านมา จากแบบสอบถามครูผู้สอนหรือการระดมพลังความคิดของผู้นิเทศและครูผู้สอน เพื่อให้ได้ตัวปัญหา ที่แท้จริง

ขั้นที่ 2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก หมายถึง การดำเนินการ ร่วมกันในการพิจารณาหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้จากขั้นตอนที่หนึ่ง คือ กำหนดงาน กำหนดคน ให้เหมาะสมสัมพันธ์กัน โดยกำหนดการปฏิบัติงานในรูปของแผนงานหรือโครงการที่มีแนวปฏิบัติ ที่ชัดเจน

ขั้นที่ 3 การสร้างสื่อและเครื่องมือ หมายถึง การจัดหา จัดสร้างสื่อและ เครื่องมือในการนิเทศภายในที่สอดคล้องกับยุทธวิธีที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศภายใน หมายถึง การดำเนินการนิเทศภายใน ตามยุทธวิธีที่กำหนดไว้ 8 วิธี ได้แก่ 1) การประชุม 2) การพาครูไปศึกษานอกสถานที่ 3) การให้ศึกษา จากตำรา 4) การสนทนาวิชาการ 5) การบริหารเอกสารวิชาการ 6) การให้คำปรึกษาหารือ 7) การสาธิตการสอน และ 8) การสังเกตการสอน โดยยุทธวิธีทั้ง 8 วิธีการนี้ ควรเลือกใช้ให้เหมาะสม และสอดคล้องแก่สภาพปัญหาที่มีอยู่โดยดำเนินการตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล หมายถึง การตรวจสอบหรือ ประเมินว่าการดำเนินการที่ผ่านมาสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพียงไร มีส่วนใดที่ต้องแก้ไข

ปรับปรุง ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การประเมินผล ดำเนินการใน 3 ระยะ คือ ก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการ ส่วนการรายงานผลนั้น กระทำเพื่อรายงานผลส่งหน่วยเหนือ ให้รับทราบต่อไป

สงคราม มังคะละ (2552: 34) ได้เสนอกิจกรรมสำหรับนิเทศการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการนิเทศภายใน ซึ่งมี 8 วิธี ได้แก่ 1) การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน 2) การสังเกตการสอนในห้องเรียน 3) การศึกษาจากตำราเอกสาร 4) การให้คำปรึกษาหารือ 5) การสนทนาทางวิชาการ 6) การสาธิตการสอน 7) การพาครูไปศึกษาดูงาน และ 8) การบริการเอกสารทางวิชาการ

อัมพรกัญญ์ บัวครอง (2553: 25) ได้สรุปกระบวนการนิเทศภายในไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) ประชุม วางแผนการสังเกตการสอน 2) การสังเกตการสอน 3) การวิเคราะห์และติดตามผลการสังเกตการสอน 4) การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) วิเคราะห์และพัฒนากิจการดำเนินการและ 6) การประเมินผลการนิเทศ

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่สถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติกรนิเทศของสถานศึกษาในภาพรวมทุกด้าน โดยสามารถนำกระบวนการนิเทศนี้ มาใช้ใน การนิเทศทุกลักษณะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา กระบวนการนิเทศ โดยส่วนใหญ่มีขั้นตอนในลักษณะเดียวกับการบริหารขั้นตอนสำคัญ ๆ คือการวางแผน การดำเนินการตามแผนและการประเมินผลการดำเนินการ โดยแฮริส (Harris, 1985: 14-15) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้เรียกว่า “Harris 'POLCA” ประกอบด้วยการดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนที่ผู้รับผิดชอบการนิเทศต้องคิดวิเคราะห์ถึงความต้องการและความจำเป็นในการนิเทศ เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศให้สอดคล้องกันโดยต้องการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการนิเทศ จัดทำแผนการดำเนินการ โครงการและกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2. ขั้นการจัดองค์การ (organizing) เป็นขั้นตอนที่กำหนดโครงการของคณะทำงานตั้งเกณฑ์มาตรฐาน การรวบรวมทรัพยากรที่มีทั้งบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ โครงสร้างขององค์การและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างงานต่าง ๆ

3. ขั้นการนำสู่การปฏิบัติ (leading) เป็นขั้นตอนตัดสินใจในการดำเนินการนิเทศ กำหนดวิธีการในการนิเทศ กระตุ้นจูงใจ เสริมสร้างกำลังใจ ให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน การแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติกรนิเทศ

4. ขั้นการควบคุม (controlling) ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบต้องควบคุมกำกับติดตามดูแลให้กระบวนการนิเทศ ดำเนินไปตามแผนและขั้นตอนที่กำหนดไว้ในบางครั้งอาจมีการชี้แนะเสริมความคิดหรือแทรกแซงเพื่อปรับทิศทางหรือกระบวนการดำเนินงาน

5. ขั้นการประเมินผล (assessing) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศต้องร่วมกันประเมินผลการนิเทศว่า สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลต้องจัดทำอย่างมีแบบแผนและมีความเที่ยงตรงและอาจ จัดทำกรวิจัยประเมินผลร่วมด้วย

แฮร์ริส (Harris, 1985) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ลดการควบคุมติดตามการทำงานลง จึงแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพการทำงาน (assessing) เป็นการศึกษาสภาพการณ์ที่เป็นอยู่เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนย่อย ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสภาพการณ์ต่าง ๆ 2) การสังเกตปรากฏการณ์รอบตัวโดยละเอียด 3) การทบทวนเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์รอบตัว และ 4) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (prioritizing) เป็นการกำหนดความสำคัญของงานโดยดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมาย 2) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 3) กำหนดทางเลือก และ 4) จัดลำดับความสำคัญของงาน

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (designing) เป็นการจัดระบบวางแผนการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) จัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ 2) การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ 3) เตรียมการต่างๆ ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน 4) จัดระบบการทำงาน และ 5) การกำหนดแผนในการทำงาน

4. การจัดสรรทรัพยากร (allocating resources) เป็นการกำหนดทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดทรัพยากรตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ 2) จัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานต่าง ๆ 3) กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับจุดมุ่งหมายเฉพาะ และ 4) มอบหมายบุคลากรให้ปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน (coordinating) เป็นกระบวนการประสานการใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และประสานแผนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) ประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ 2) สร้างความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน 3) ปรับการทำงานส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และ 4) ประสานแผน โดยกำหนดเวลาการทำงานแต่ละช่วงให้ชัดเจน

6. การอำนวยการ (directing) เป็นการทำให้เกิดสภาพที่เหมาะสมในการดำเนินการตามแผนงานให้มากที่สุด โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) แต่งตั้งบุคลากร 2) กำหนดแนวทางหรือระเบียบปฏิบัติในการทำงาน 3) แนะนำการปฏิบัติงาน และ 4) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจนและต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยอาจมี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ 2) การวางแผนการนิเทศ เป็นการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ มากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศ 3) การปฏิบัติการณ์นิเทศ เป็นการดำเนินการนิเทศตามกิจกรรมที่กำหนดในโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการปฏิบัติการณ์นิเทศภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการณ์นิเทศ เทคนิคต่างๆ ไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้รับการณ์นิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย

4) การประเมินผล เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

2.4 แนวทางการจัดการนิเทศภายในสถานศึกษา

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554: 144) ได้เสนอเทคนิคแนวทางในการนิเทศภายในสถานศึกษา ที่สถานศึกษาสามารถดำเนินการเองได้ หรืออาศัยการช่วยเหลือจากภายนอกสถานศึกษาเพิ่มเติม ได้แก่ เทคนิคดังต่อไปนี้

1. การให้คำอธิบายหรือคำแนะนำ
2. การให้ผู้ที่มีความสามารถสาธิตให้ดู
3. การปรึกษาหารือ
4. การระดมสมอง
5. การศึกษาเอกสารร่วมกัน
6. การศึกษาสื่อ เช่น วีดิทัศน์ ซีดีร่วมกัน
7. การช่วยกันจัดหาสื่อที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น
8. การจัดทีมทำการทดลองวิธีการสอนร่วมกัน
9. การสลับกันแสดงบทบาทสมมติตามความคิดแล้วสรุปเป็นขั้นตอนการสอนที่ดี

เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2555: 19) ระบุว่าขั้นตอนแนวทางการจัดการนิเทศภายในสถานศึกษา ที่นักวิชาการนำเสนอในปัจจุบัน อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไป หมายถึง วิธีการหรือปฏิบัติการนิเทศ โดยคำนึงถึงลักษณะของการสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศว่าเป็นไปในลักษณะใด รวมทั้งคำนึงถึงจำนวนของผู้รับการนิเทศด้วย สำหรับรูปแบบการนิเทศลักษณะทั่วไปที่นักวิชาการหลายคนมักจะจำแนกไว้ พบว่ามีความคล้ายคลึงกัน โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบการนิเทศแบบกลุ่มและรูปแบบการนิเทศรายบุคคล ดังนี้

1.1 การนิเทศเป็นรายบุคคล เป็นรูปแบบที่ผู้ให้การนิเทศช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ เป็นรายบุคคลแก่ผู้รับการนิเทศ เป็นวิธีการที่ผู้นิเทศจะทำงานร่วมกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนิเทศจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่าย การนิเทศเป็นรายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

1.1.1 การสังเกตการสอน เทคนิควิธีนี้ใช้มาเป็นเวลานานและในปัจจุบันก็ยังเป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ โดยสามารถจะนำไปใช้ควบคู่กับเทคนิคการนิเทศอื่นๆ เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำหรือการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน ผู้นิเทศต้องเข้าใจว่าการสังเกตการสอนไม่ใช่การประเมินครู แต่เป็นการให้ความช่วยเหลือครูในการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษารายละเอียดความต้องการและแก้ปัญหาของครูผู้สอน ให้คำปรึกษาแนะนำครูตามความต้องการและประเมินผลการสอนของครู โดยผู้นิเทศควรมีแนวปฏิบัติในการสังเกตการณ์สอน ดังนี้ 1) ควรสร้างเจตคติที่ดีต่อการสังเกตการสอน 2) ควรให้ครูเข้าใจจุดมุ่งหมายของการนิเทศ 3) ควรให้ผู้สอนมีส่วนร่วมวางแผนในการสังเกตการสอน 4) ควรสังเกตการสอนเฉพาะประเด็นที่กำหนดไว้กับครูผู้สอน 5) ควรทำให้บรรยากาศในห้องเรียนเป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร ไม่ตึงเครียดและพยายามหาจุดเด่นของผู้สอนให้มาก และ 6) การนิเทศควรจัดทำแผนการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการสอนล่วงหน้า

1.1.2 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เป็นรูปแบบที่ใช้อยู่เป็นประจำ โดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นิเทศเยี่ยมชั้นเรียนและพบปัญหาเกี่ยวกับการสอน การตรวจงาน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครู รวมทั้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของครู ผู้นิเทศจะให้คำปรึกษาแก่ครูเป็นการเฉพาะ ซึ่งอาจจะเป็นการให้คำปรึกษาในห้องพักครู ห้องนิเทศ และห้องผู้บริหาร หลักการในการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล คือ 1) ควรเป็นการให้การปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ ให้มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง 2) ผู้นิเทศต้องเตรียมข้อมูลประกอบการนิเทศให้ พร้อมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ผลการสังเกตการณ์สอน รวมทั้งเตรียมข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาครู 3) ควรเป็นการนิเทศบนฐานของความต้องการ ซึ่งจะทำให้ครูผู้รับการนิเทศเกิดความเต็มใจยอมรับปัญหาและเกิดความต้องการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงตนเองมากขึ้น 4) การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาตนเองของครู ควรเป็นสิ่งที่ครูเป็นผู้กำหนดเองหรือผู้นิเทศเอื้ออำนวยให้ครูได้แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมกับตนเอง และ 5) ผู้นิเทศควรติดตามผลการนิเทศเพื่อสามารถสรุปผลการนิเทศได้อย่างชัดเจน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

1.1.3 การสาธิตการสอน เป็นการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจวิธีการสอนอย่างหนึ่งอย่างใดที่เหมาะสมกับสถานศึกษา ข้อที่ควรคำนึงถึง คือ การต้องตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนแบบใดที่สมบูรณ์แบบที่สุด และไม่มีวิธีการสอนใดที่ไม่ดีโดยสิ้นเชิง วิธีการสอนหนึ่งอาจเหมาะสมกับบริบทหรือสภาพการณ์ของสถานศึกษาหรือในชั้นเรียนหนึ่ง ๆ การสาธิตการสอนที่ดีจะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบและมีความมุ่งหมายที่แน่นอน โดยให้ครูได้มีโอกาสเห็นและเรียนรู้วิธีการสอนใหม่ ๆ ครูจะต้องได้รับการฝึกฝนในเรื่องการสังเกตและบันทึกสิ่งที่สังเกต การสอนอย่างระมัดระวัง และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาแนะนำเสนอ อภิปรายข้อค้นพบ ซึ่งอาจมีทั้งจุดดีและจุดด้อย ภายหลังจากการสาธิตการสอน สำหรับการสาธิตการสอนนี้หากเป็นการสาธิตให้เฉพาะครูคนใดคนหนึ่งก็ถือว่าเป็นการนิเทศรายบุคคล แต่หากเป็นการสาธิตให้ครูหลาย ๆ คนดู ก็ถือว่าเป็นการนิเทศแบบกลุ่ม

1.1.4 การเยี่ยมชั้นเรียน แตกต่างจากการสาธิตการสอนตรงที่การสาธิตการสอนมีการเตรียมการสำหรับครูเพียงเล็กน้อยแต่จะเป็นการเยี่ยมชั้นเรียนที่จะทำให้เห็นสภาพที่แท้จริงหรือใกล้เคียงสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด ผู้เยี่ยมหรือผู้สังเกตจะต้องบอกจุดมุ่งหมายล่วงหน้าก่อนการสังเกต และเตรียมผู้สอนหรือผู้ที่จะถูกสังเกตโดยเลือกบุคคลที่มีความชำนาญในทักษะการสอนบางอย่างที่ผู้เยี่ยมต้องการการสังเกต ผู้สังเกตและผู้สอนจะต้องทำการพบปะเพื่อทำความตกลงกัน มีการแจกจ่ายละเอียดให้กับผู้สังเกตการณ์ เช่น จุดมุ่งหมายที่จะไปดูการสอน บันทึก การสอน ลักษณะของห้องเรียนและรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เรียนบางคนในห้องและจะต้องมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันและกันภายหลังจากที่สังเกตการณ์สอนแล้ว จึงจะทำให้การเยี่ยมชั้นเรียนได้ผลดีสมตามจุดมุ่งหมาย การเยี่ยมชั้นเรียนเป็นเทคนิคที่ใช้กันมาก ที่ให้ครูที่มีจุดอ่อนและต้องการความช่วยเหลือไปดูครูที่มีลักษณะตรงกับที่ตนต้องการสอน ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างครูด้วยกัน

1.1.5 การเดินผ่านชั้นเรียน พัฒนาขึ้นโดยใช้ชื่อว่า “การนิเทศแบบเดินผ่านชั้นเรียน 3 นาที” ผู้นิเทศจะใช้การเดินผ่านชั้นเรียน ซึ่งสามารถจะจับภาพที่ชัดเจนได้เลยว่ามีอะไรเกิดขึ้นในชั้นเรียน แต่การใช้วิธีการนี้อาจต้องเดินผ่านหรือเยี่ยมชั้นเรียนบ่อยครั้ง จึงจะสามารถ

ระบุได้ชัดเจนว่าการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนเป็นอย่างไร โดยหลังจากการเดินผ่านชั้นเรียนหลายๆ ครั้ง ผู้นิเทศจะต้องมีการสนทนาแลกเปลี่ยนพูดคุยกับครูและต้องเป็นการสนทนาอย่างเป็นกัลยาณมิตรเพื่อช่วยในการพัฒนาวิชาชีพครู

1.2 รูปแบบการนิเทศเป็นกลุ่ม เป็นรูปแบบที่ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศให้ความช่วยเหลือแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป กิจกรรมที่ใช้บ่อย ได้แก่ การประชุม การอบรม การศึกษานอกสถานที่ ซึ่งมีแนวปฏิบัติในการนิเทศ ดังนี้

- 1.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมชัดเจน
- 1.2.2 วางแผนการประชุมไว้อย่างรัดกุมโดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผน
- 1.2.3 ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตามกำหนดที่วางไว้
- 1.2.4 ทำให้คนรู้สึกเป็นกันเอง ไม่มีพิธีการ ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็น
- 1.2.5 ข้อสรุปจากการประชุมจะต้องเป็นความเห็นร่วมกันของที่ประชุม
- 1.2.6 ให้ที่ประชุมได้ลงมือดำเนินการหลังจากที่มีข้อตกลงกันโดยเร็วที่สุด
- 1.2.7 ติดตามดูว่าครูได้นำข้อตกลงไปใช้ในการเรียนการสอนเพียงใด
- 1.2.8 ช่วยให้ผู้ครูได้ศึกษาและปรับปรุงเทคนิคการทำงานร่วมกัน

การนิเทศอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งเป็นที่นิยมใช้มากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากมีความก้าวหน้าในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมาก คือ การนิเทศทางอ้อม เป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศใช้วิธีการผ่านกระบวนการใช้สื่อทางไกลกับผู้รับการนิเทศ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนิเทศได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง หากเป็นในอดีตผู้นิเทศจะใช้วิธีการ เช่น ให้อ่านเอกสาร การจัดนิทรรศการ การไปศึกษานอกสถานที่เป็นหลัก แต่ในโลกยุคข้อมูลสารสนเทศนี้ ผู้นิเทศจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก เช่น การใช้การนิเทศออนไลน์เพื่อให้ข้อมูลความรู้ มีการจัดทำ Web Blog และใช้เครือข่ายออนไลน์ในการนิเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันของครูและผู้นิเทศ

2. รูปแบบการนิเทศลักษณะเฉพาะ การนิเทศที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นรูปแบบที่มีหลักการ ทฤษฎีรองรับ และมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจน และมีเทคนิควิธีการที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ในปัจจุบันมีรูปแบบที่นำมาใช้หลากหลาย ได้แก่

2.1 รูปแบบการนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) เป็นเทคนิคที่เป็นที่รู้จักกันดีและนิยมใช้กันมาอย่างแพร่หลาย ซึ่งโคแกน (Cogan, 1973: 10-12 อ้างถึงใน เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2555: 22) ผู้ริเริ่มการนิเทศแบบคลินิกได้ให้ความหมายของการนิเทศแบบคลินิกว่า เป็นการดำเนินการที่ออกแบบไว้สำหรับปรับปรุงสมรรถนะการสอนของครู โดยเน้นการปรับปรุงพฤติกรรม การสอนของครูในชั้นเรียน ซึ่งเป็นกระบวนการสังเกต การสอนภายในห้องเรียนที่จะทำให้ได้ข้อมูลต่างๆ เช่น บันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ตั้งแต่พฤติกรรมการสอนของครูและพฤติกรรม การเรียนรู้ของผู้เรียนในขณะที่ครูสอน รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับครู นักเรียน ด้านทัศนคติ ความเชื่อ ลักษณะสำคัญของการนิเทศแบบคลินิก คือ

- 2.1.1 เป็นเทคโนโลยีในการปรับปรุงการเรียนการสอน
- 2.1.2 เป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน

2.1.3 เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน โดยสามารถเชื่อมระหว่างความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการความงอกงามในวิชาชีพครู

2.1.4 เป็นกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างวิชาชีพครูและผู้นิเทศ

2.1.5 เป็นกระบวนการที่ต้องมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และความผูกพันในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า

2.1.6 เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ แม้ว่าการดำเนินการอาจต้องยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างต่อเนื่อง

2.1.7 เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ เชื่อมโยงระหว่างความจริงกับอุดมการณ์

2.1.8 เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นิเทศคือผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับการวิเคราะห์การสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนมนุษย์

2.1.9 เป็นกระบวนการที่ต้องมีการให้การฝึกอบรม สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศก่อนที่จะนำการนิเทศแบบคลินิกไปใช้ โดยเฉพาะเรื่องการสังเกตการสอนและการดำเนินการนิเทศแบบคลินิกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 รูปแบบการนิเทศแบบร่วมพัฒนา (Collegial and Collaborative Supervision) การนิเทศแบบร่วมพัฒนานี้ มีลักษณะต่าง ๆ กัน มีแนวคิดหลักคือความร่วมมือกันของครูแต่รูปแบบทั้ง 3 ลักษณะ ก็มีจุดเน้นบางส่วนของแตกต่างกัน ดังนี้

2.3 รูปแบบการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน (Peer Coaching) เป็นการนิเทศที่ใช้ทีมครูข้ามระดับและข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการช่วยเหลือสนับสนุนและการให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยบทบาทของผู้นิเทศเป็นผู้เอื้ออำนวยในขณะร่วมงานกับครูในกลุ่มเพื่อน แนวทางที่จะใช้ดำเนินการเป็นกลุ่มเล็กในการเรียนรู้ โดยอาจนำกระบวนการนิเทศแบบคลินิกมาประยุกต์ใช้ในระหว่างการเรียนรู้ในกลุ่ม มีการตั้งคำถามเพื่อช่วยให้ครูมีความเข้าใจในด้านการเรียนการสอนของตนอย่างชัดเจน ทั้งนี้สมาชิกในกลุ่มและผู้นิเทศต้องร่วมกันวิเคราะห์และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อช่วยให้ครูตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ทักษะที่สามารถนำมาใช้ประกอบด้วยทักษะการสังเกต การสื่อสารและทักษะการแก้ปัญหา การนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อนนี้ ช่วยให้ครูประยุกต์ใช้ทักษะการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

2.4 การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญา (Cognitive Coaching) เป็นกระบวนการที่ไม่เน้นการตัดสินใจความถูกต้องแต่จะใช้การประชุมวางแผน การสังเกตและการประชุมเพื่อสะท้อนพฤติกรรมสอนและยังใช้ในการวางกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อจะเสริมสร้างการรับรู้การตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนของนักเรียน เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการคิดของครู จุดมุ่งหมายสำคัญของรูปแบบการนิเทศนี้ คือ การพัฒนาและรักษาความไว้วางใจ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการส่งเสริมความงอกงามในพฤติกรรมที่เป็นอิสระและพึ่งพาอาศัยกัน การนิเทศแบบชี้แนะทางปัญญามีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

2.4.1 การประชุมวางแผน เป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่มเน้นเป้าหมายเพื่อการเตรียมการสอนและสร้างตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนพฤติกรรมสอน

2.4.2 การสังเกตการสอน เป็นการให้บริบทสำหรับการสอนแนะ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผน

2.4.3 การประชุมเพื่อสะท้อนพฤติกรรมการสอน เกิดขึ้นภายหลัง การสังเกตพฤติกรรมการสอนเพื่อให้ครูสามารถพิจารณาบทเรียนและพฤติกรรมก่อนเข้ามามีส่วนร่วม ในการประชุม การสอนแนะจะช่วยให้ครูได้บอกถึงความรู้สึกประทับใจในการสอนของตนเอง โดยนำ พฤติกรรมการสอนที่กำหนดให้ไปสังเกตในขั้นตอนการวางแผนและการสังเกตการสอนให้มาอภิปรายร่วมกัน

2.5 รูปแบบการนิเทศโดยครูพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นรูปแบบที่ใช้วิธีการ ร่วมมือกัน โดยมีการช่วยเหลือเพื่อจะถ่ายโอนบทเรียนของประสบการณ์วิชาชีพ โดยเน้นความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล สำคัญว่าจะมีบทบาท 5 บทบาท คือ การสอน การสนับสนุน การให้กำลังใจ การให้ คำปรึกษาและการสร้างสัมพันธภาพ และผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ควรมีบทบาท ดังนี้

2.5.1 การให้ข้อเสนอแนะโดยช่วยให้ผู้รับการนิเทศได้เข้าใจวัฒนธรรมของ สถานศึกษาและเข้าใจนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา

2.5.2 การให้การสอนแนะในการฝึกฝนเพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนางานวิชาชีพ โดยใช้รูปแบบการช่วยเหลือ

2.5.3 ในบทบาทนี้ครูพี่เลี้ยงจะเป็นเพื่อนหรือที่ปรึกษาที่จะให้ความสนใจ ในการที่จะระบุ วิเคราะห์และแก้ปัญหาการเรียนการสอนให้กับผู้รับการนิเทศ

2.5.4 ครูพี่เลี้ยงจะเป็นผู้ให้กำลังใจและพัฒนา โดยให้การยกย่องและ ร่วมฉลองความสำเร็จ

ไพรินทร์ เหมบุตร (2555: 61) ระบุถึงรูปแบบการนิเทศตามแนวคิดของแฮริส (Harris, 1985: 19) ซึ่งแบ่งการนิเทศออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การนิเทศที่เน้นการให้คำแนะนำ (Tractive Supervision) เป็นการนิเทศที่ผู้ นิเทศเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะ เช่น การปฐมนิเทศ การจัดการฝึกอบรม การนิเทศที่เน้นการให้คำแนะนำ

2. การนิเทศที่เน้นให้เกิดการไหวตัว (Dynamic Supervision) เป็นการที่ ผู้นิเทศกระตุ้นเร่งเร้า ส่งเสริมให้ครูเกิดความคิดและนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ การนิเทศในลักษณะนี้ พึ่งเลี้ยงที่ตัวครู เพื่อให้ครูได้ใช้ความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงการสอน

นอกจากนี้ ไพรินทร์ เหมบุตร (2555: 62) ยังได้อธิบายถึงการแบ่งแนวทางการนิเทศ ภายใน เพื่อพัฒนาตามทฤษฎีของกลิคแมน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 วิธี คือ

1. การนิเทศมุ่งวิธีนำ ผู้นิเทศเป็นผู้ชี้แนะเมื่อครูมีความรู้ความสามารถต่ำ ขาดประสบการณ์

2. การนิเทศมุ่งวิธีไม่นำ วิธีนี้จะใช้เมื่อครูมีคุณภาพสูง มีประสบการณ์การนิเทศ มุ่งวิธีให้ความร่วมมือ เป็นวิธีการที่ผู้นิเทศใช้เมื่อคุณภาพของครูมีลักษณะผสมผสานระหว่างสองแบบ ข้างต้น

3. การนิเทศภายในสถานศึกษา สามารถทำได้หลายรูปแบบ รวมทั้งสามารถ ผสมผสานแต่ละรูปแบบเข้าด้วยกัน แต่จะใช้รูปแบบใดเมื่อใดนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับ สภาพปัญหาของสถานศึกษาเป็นสำคัญ วิธีการที่สถานศึกษาสามารถนำมาใช้มีดังนี้ (ปรียาพร วงศ์ อนุตรโรจน์, 2553: 229)

3.1 การเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ ซึ่งสามารถจัดเป็นการบรรยายที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจของวิทยากรไปสู่ครูอาจารย์ การให้ความรู้ของวิทยากรสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่

3.1.1 การบรรยายโดยวิทยากรคนเดียวมาบรรยาย โดยมีครูอาจารย์เป็นผู้รับฟัง การเชิญวิทยากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รับการยอมรับและให้ความสนใจจากครูอาจารย์มากซึ่งอาจจะจัดเป็นกลุ่มใหญ่หรือเล็กก็ได้ เป็นกิจกรรมที่สามารถจัดได้โดยสะดวกและเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย

3.1.2 การบรรยายโดยวิทยากรหลายคน วิทยากรจะมาเป็นทีม แต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของตน การบรรยายโดยวิทยากรหลายคนช่วยให้บรรยากาศน่าสนใจ และสามารถช่วยกันพูด ช่วยกันเสริม ลักษณะนี้คล้ายกับการจัดสัมมนาหรือจัดแบบซิมโพเซียม (Symposium) ที่มีการอภิปราย

3.1.3 การบรรยายโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ เป็นการบรรยายโดยใช้สื่อการสอนช่วย เช่น แผ่นใส สไลด์ แผนภูมิ ประกอบการบรรยาย สื่อการสอนเป็นสิ่งเร้าที่น่าสนใจและทำให้ผู้รับการนิเทศมีความเข้าใจในเรื่องที่บรรยายได้มากขึ้น

3.2 การเชิญสถานประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรมและองค์การห้างร้าน มาสาธิตอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการเรียนการสอนปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านวิชาชีพ ดังเช่น สถานศึกษาในกลุ่มอาชีวศึกษาที่ต้องการเครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกมาก การสาธิตจึงเป็นเทคนิควิธีที่ให้ความรู้ ที่มุ่งให้ผู้นิเทศได้เห็นการดำเนินการ กระบวนการทำงานของอุปกรณ์ เครื่องมือที่คล้ายกับสถานการณ์จริง แต่ควรจะเป็นกลุ่มขนาดเล็กและใช้วิธีการอื่นควบคู่กันไป

4. การไปศึกษาดูงานตามหน่วยงาน เช่น สถานศึกษา สถานประกอบการ และโรงงานอุตสาหกรรม การออกภาคสนาม (Field Trip) นี้ เป็นเทคนิควิธีที่ต้องเดินทางออกจากสถานศึกษาไปยังแหล่งต่างๆ เพื่อศึกษาดูงานในด้านที่สัมพันธ์กับงานของครูอาจารย์ เช่น การเข้าเยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น การเยี่ยมชมสถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งหน่วยงานจะพาชมสถานที่ สาธิตอุปกรณ์เครื่องมือ ชี้แจง บรรยายหรือจัดฉายแผ่นใส สไลด์ประกอบการบรรยาย แล้วแต่หน่วยงานนั้นจะนำเสนอให้ชม การไปทัศนศึกษาดูงานเป็นที่นิยมของครูอาจารย์ เพราะเป็นประสบการณ์ตรง และได้พักผ่อนจากการเดินทาง

5. สถานศึกษาจัดแหล่งข้อมูลและบริการทางวิชาการ เช่น จัดห้องสมุดอาชีพ นิทรรศการ ตลาดนัดแรงงาน เป็นต้น เป็นเทคนิควิธีที่เป็นการส่งเสริมทางด้านวิชาการให้กับครูอาจารย์

6. การสนทนาทางวิชาการ เป็นการจัดประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการจัดกิจกรรมที่มีหัวข้อ อาจจะจัดเป็นครั้งคราวตามแต่ความสะดวกของสถานศึกษา การสนทนาทางวิชาการนี้สามารถเชิญวิทยากร ทั้งจากภายนอกหรือวิทยากรภายในสถานศึกษา

7. การสาธิตการสอน เป็นการแสดงที่อาจจะจำลองสถานการณ์จริงหรือที่เรียกว่าบทบาทสมมติ (Role Playing) โดยการกำหนดสถานการณ์ขึ้น แล้วให้ผู้ทำกิจกรรมตอบสนองหรือลองปฏิบัติไปตามที่ควรจะเป็น ในการนำมาใช้ในการนิเทศจะเป็นการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นกับครูมาเป็นตัวกำหนด ให้ผู้ทำกิจกรรม สมมติตัวเองว่าถ้าอยู่ในสถานการณ์นั้นเขาจะทำ

อย่างไร ซึ่งจะเป็นลักษณะสาธิตการสอนในแต่ละเรื่อง เช่น ให้นำเข้าสู่บทเรียน การตั้งคำถาม การสร้างกำลังใจให้ผู้เรียน เป็นต้น

8. การประชุม การประชุมสัมมนาที่ใช้ในการนิเทศมีหลายลักษณะ เช่น การประชุมชี้แจงจากฝ่ายบริหารสถานศึกษา การประชุมกลุ่มย่อยในงานการประชุมเฉพาะกิจ การประชุมระดมสมอง ตลอดจนการประชุมสัมมนา

9. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นเทคนิควิธีที่ทำการสังเกตการสอนในสถานการณ์จริงของครูอาจารย์ เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เหล่านั้น การสังเกตภายในห้องเรียนจะช่วยให้ทราบจุดดีหรือจุดอ่อนของการสอน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการนิเทศได้ การสังเกตการสอนต้องได้รับความยินยอมและพร้อมที่จะร่วมมือในการแก้ไขปัญหาการสอน

แนวทางการจัดการนิเทศภายในสถานศึกษานั้น ศาสตราจารย์ Allan A. Glatthorn ได้เสนอแนวทางในการจัดการนิเทศภายในไว้ 4 วิธีการ (วัชรา เล่าเรียนดี, 2544: 137-150; อ้างอิงจาก Allan, 1984: 135-148) คือ

1. การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) เป็นการนิเทศที่เน้นกระบวนการปรับปรุงการสอนของครูอย่างเข้มข้นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการกระทำอย่างรอบคอบ ทุกขั้นตอน และทำให้ครบกระบวนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศแบบคลินิกควรดำเนินการโดยผู้นิเทศที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการสอน และผ่านการอบรมมาทางด้านเทคนิควิธีการนิเทศโดยตรง ซึ่งผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถพอที่จะให้คำแนะนำ สาธิตวิธีสอนแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมแก่ครูได้ โดยมีลักษณะที่สำคัญของการนิเทศ ดังนี้

1.1 เป็นเทคโนโลยีในการปรับปรุงการเรียนการสอน

1.2 เป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน

1.3 เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ชัดเจน โดยเชื่อมโยงระหว่าง ความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูในสถานศึกษา

1.4 เป็นกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในวิชาชีพระหว่างครูและผู้นิเทศ

1.5 เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความเข้าใจ เชื่อถือซึ่งกันและกันโดยสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจ การสนับสนุนกันและกัน และความผูกพันในการที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า

1.6 เป็นกระบวนการที่เป็นระบบถึงแม้ว่าการดำเนินการจะต้องยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างต่อเนื่อง

1.7 เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างความจริงกับอุดมการณ์

1.8 เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นิเทศคือผู้ที่มีความรู้ อย่างแท้จริงเกี่ยวกับการวิเคราะห์การสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

การปฏิบัติงานนิเทศ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและครูมีความพึงพอใจต่อการนิเทศที่ได้รับตามลักษณะที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้นิเทศจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการนิเทศ และ

ควรนำทักษะด้านเทคนิคในการนิเทศที่ฝึกฝนมาแล้วไปใช้ กล่าวคือ ผู้นิเทศ ควรยึดแนวทางเชิงวิทยาศาสตร์ เชิงความ มีเหตุผลและเชิงการใช้ศาสตร์อย่างมีศิลป์เป็นหลักในการปฏิบัติ สำหรับการนำเอาวิธีการนิเทศแบบคลินิกไปใช้นั้น ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศควรผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการและเทคนิคในการนิเทศแบบคลินิกและเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้นิเทศและครูที่ต้องการรับการนิเทศแบบนี้จะต้องมีการประชุมทำความเข้าใจในวิธีการและขั้นตอนของการนิเทศร่วมกัน

2. การนิเทศแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Cooperative Professional Development) เป็นทางเลือกของการนิเทศอีกรูปแบบหนึ่งสำหรับครูที่ไม่ประสงค์จะรับการนิเทศรูปแบบอื่น โดยเป็นกระบวนการที่ครูตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพด้วยการสังเกตการสอนในชั้นเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การอภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับปรุงวิชาชีพ ซึ่งครูสามารถเลือกวิธีการพัฒนาวิชาชีพของกลุ่มได้หลายวิธี โดยมีลักษณะของการนิเทศ ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศมีความเป็นทางการและเป็นเรื่องของสถานศึกษาหรือสถานศึกษาในระดับหนึ่ง คือ มีการดำเนินการในสถานศึกษาโดยบุคลากรในสถานศึกษา ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีกระบวนการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนการสังเกตการสอนในชั้นเรียนซึ่งกันและกันและมีความสัมพันธ์ฉันเพื่อนใกล้ชิดกัน

2.2 การจับคู่กันสังเกตการสอนอย่างน้อย 2 ครั้งหรือมากกว่า 2 ครั้งตามความจำเป็นและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับภายหลังการสังเกตการสอน

2.3 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้ว่าผู้บริหาร หรือผู้นิเทศอาจมีส่วนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการและติดตามดูแลโครงการเป็นบางครั้งหรือเข้าสังเกตการสอนในชั้นเรียน จัดประชุมอภิปราย โดยเข้าร่วมโครงการด้วยโดยตลอดก็ได้

2.4 เน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่มีการประเมินมาเกี่ยวข้อง การนิเทศในรูปแบบนี้ ไม่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติตนด้วยมาตรฐาน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการนิเทศดังกล่าว จึงไม่ควรนำไปใช้ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

สำหรับการที่จะนำเอาการนิเทศแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพไปใช้นั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการและติดตามผลการปฏิบัติงานแบบนี้ จะต้องมีการทบทวนครูที่สนใจเข้าร่วมโครงการ ซึ่งครูที่ได้รับการทบทวนนั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการสอนและครูที่เข้าร่วมโครงการนั้นจะต้องมีการกำหนดถึงความคาดหวังร่วมกันว่า อยากรู้ได้จากกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพื่อให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

3. การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง (Self-Directed Development) เป็นกระบวนการนิเทศอีกแบบหนึ่งที่ครูสามารถทำงานโดยอิสระ เป็นผู้นำทางในการพัฒนาวิชาชีพตนเองด้วยตนเอง โดยการวางแผนเพื่อพัฒนาวิชาชีพการสอนของตนและดำเนินการตามโครงการที่วางไว้ประกอบด้วย เป้าหมาย วิธีการในการในการพัฒนาตนเอง แหล่งทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการประเมินผลและความช่วยเหลือจากผู้บริหารที่ครูต้องการ โดยลักษณะสำคัญของการนิเทศแบบพัฒนาตนเองมีดังนี้

3.1 ครูที่ทำงานคนเดียวอย่างอิสระตามโครงการพัฒนาวิชาชีพ ที่ตนเองวางแผนขึ้น

3.2 การกำหนดเป้าหมาย ควรเกิดจากความต้องการของครูในการประเมินผลการปฏิบัติวิชาชีพของตน ซึ่งควรพัฒนาและกระทำตามเป้าประสงค์ของหลักการปรับปรุงวิชาชีพการสอนและเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

3.3 ครูสามารถใช้วิธีการหลายอย่าง เพื่อทำงานให้สนองต่อเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้ กล่าวคือสามารถตัดสินใจเลือกข้อมูลจากแหล่งข้อมูล รวมทั้งประสบการณ์ที่เหมาะสมหลาย ๆ อย่าง ได้แก่ การบันทึกบทเรียนของตนเอง ข้อมูลย้อนกลับจากนักเรียน เป็นต้น

ในส่วนของวิธีการนำเอาการนิเทศแบบพัฒนาดตนเองไปใช้นั้น ครูผู้เสนอโครงการจะเป็นผู้เสนอโครงการต่อผู้บริหารด้วยตนเอง โดยโครงการควรประกอบไปด้วยสาระที่สำคัญ ได้แก่ เป้าประสงค์ในการทำให้วิชาชีพของตนเองเจริญก้าวหน้า วิธีการและทรัพยากรที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งสามารถเลือกได้หลายวิธี เช่น การประชุม การสังเกต การบันทึกบทเรียน การเข้ารับการอบรม เป็นต้น หลังจากนั้นครูผู้ดำเนินโครงการก็ปฏิบัติตามโครงการจนสิ้นสุดแต่ในระหว่างนั้น อาจต้องปรึกษาหารือและรายงานผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ เพื่อเมื่อหากมีปัญหากเกิดขึ้น จะได้หาวิธีการแก้ไขต่อไป

4. การนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร (Administrative Monitoring) เป็นการนิเทศ โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศด้วยตนเอง โดยการเข้าเยี่ยมชั้นเรียนในระยะเวลาสั้น ๆ อย่างไม่เป็นทางการเท่าใด แต่ต้องมีการวางแผนก่อนการเข้าเยี่ยมและการให้คำปรึกษาหลังการเข้าเยี่ยมชั้นเรียนแล้ว โดยมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

4.1 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูที่สนใจในวิธีการนิเทศแบบนี้ได้มีโอกาสอภิปรายหรือพูดจาปรึกษาหารือร่วมกับตนเอง ในลักษณะบรรยากาศแบบเปิดกว้าง เป็นประชาธิปไตย เพื่อให้ครูและตัวผู้บริหารเองมีความชัดเจนในทุกเรื่องที่จะดำเนินการต่อไป เช่น พฤติกรรมใด ที่ครูควรได้รับรู้ก่อนว่าในขณะที่เข้าเยี่ยมชั้นเรียน ผู้บริหารขอให้ครูปฏิบัติแบบไหน ชนิดของข้อมูลย้อนกลับประเภทใดที่ครูควรได้รับ ทั้งนี้ เพราะครูที่ได้รับการเยี่ยมชั้นเรียนมักกระวนกระวายใจที่จะรับทราบความรู้สึกของผู้เยี่ยมและจะซบเซาซึ่งกับข้อมูล

4.2 ควรมีการวางแผนจัดตารางปฏิบัติการ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นกระบวนการ

4.3 การนิเทศ ควรเป็นไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ การนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้ามีการนำผลจากการนิเทศมาใช้ใน 2 มิติด้วยกัน กล่าวคือ มิติแรก การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู เพื่อครูจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนและอีกมิติหนึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการบริหารงานของตนเอง เพื่อพัฒนาโปรแกรมการสอนและปรับปรุงบรรยากาศของสถานศึกษาให้ดีขึ้น ข้อมูลย้อนกลับที่ให้แก่ครูนั้นควรเป็นข้อความที่เป็นทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเสริมแรงแก่ครูที่ประสบผลสำเร็จในการสอนด้วยการชื่นชม

โดยสรุป รูปแบบและวิธีการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้หลากหลาย โดยเลือกให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรใน

สถานศึกษา และเป้าหมายในการดำเนินการนิเทศ การดำเนินการในลักษณะรายบุคคล เช่น การสังเกตการสอนการให้คำปรึกษา การเยี่ยมชั้นเรียนหรือวิธีการนิเทศเป็นกลุ่ม เช่น การอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษานอกสถานที่ การสาธิตการสอน โดยควรคำนึงถึงสภาพ ปัญหาและความเหมาะสมกับสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาเชิงระบบให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่องครบวงจร ของการปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์จากแนวคิดที่นำเสนอมาแล้วเป็นแนว ดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาเชิงระบบในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ ต้องการการนิเทศภายในสถานศึกษา การวางแผนการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา การสร้าง และพัฒนาสื่อและเครื่องมือสำหรับนิเทศภายในสถานศึกษา และการกำหนดบทบาทและหน้าที่ผู้ นิเทศและผู้รับการนิเทศภายในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษาและขั้นตอนที่ 4 การสรุปและ รายงานผลการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.5 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในสถานศึกษา

การดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญคือ

- 1) บุคลากรนิเทศ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ และครูผู้สอน ซึ่งจะเป็นตัวจักรสำคัญในการนิเทศการศึกษาและทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศการศึกษาด้วย
- 2) วิธีการนิเทศ ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการ ทำงานของครูและคณะส่งเสริมให้ครูรังงานวิชาการ ทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เคารพในหลักการและเหตุผล พยายามปรับปรุงคุณภาพของงาน และช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้ สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ มีเวลาปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนด วิธีการหาข้อมูล ศึกษาปัญหาอุปสรรคและประเด็นที่ต้องพัฒนา ได้แก่ การเข้าเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกต ปรึกษาหารือ ประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษาและการกำหนดวิธีหรือกิจกรรม การนิเทศ โดยพิจารณาเลือกวิธีการหรือกิจกรรมต่อไปนี้ตามความเหมาะสมได้แก่ การปฐมนิเทศ การสาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้ การประชุม การอบรม และ
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสำรวจ แบบสังเกต แบบบันทึกพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ แบบบันทึกบรรยากาศ ในชั้นเรียนและเอกสารอ้างอิง โดยการดำเนินงานทั้ง 3 ส่วนนั้น สถานศึกษาต้องมีระบบข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนนิเทศภายในสถานศึกษา มีระบบการการนิเทศอย่างมี ยุทธศาสตร์ มีระบบการจัดการที่เน้นการพัฒนาครูและนักเรียน มีระบบการติดตาม ประเมินผลที่ เน้นผลงานครูและมีระบบการเผยแพร่และขยายผล

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นคนสำคัญที่มีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินการนิเทศการ สอนโดยทำหน้าที่บริหารโครงการ และเป็นผู้นำของคณะผู้นิเทศภายในสถานศึกษา การนิเทศภายใน สถานศึกษาเป็นระบบหนึ่งของงานด้านวิชาการ สามารถสรุปขอบข่ายงานดำเนินการนิเทศภายใน

สถานศึกษาตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548: 67-78)

1. บทบาทในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริม สนับสนุนโดยการนิเทศให้ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติในการจัดทำ และการนำหลักสูตรไปใช้ในห้องเรียนในรายวิชาที่รับผิดชอบอย่างถูกต้องชัดเจน รวมทั้งนิเทศ การใช้ หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

2. บทบาทเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ส่งเสริม สนับสนุน โดยการนิเทศครูผู้สอนให้สามารถจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรู้จักพื้นฐานของผู้เรียน การกำหนดจุดมุ่งหมายของ การสอน การกำหนดเนื้อหาสาระสำหรับสอน การเตรียมความพร้อมในการเรียนการสอน การดำเนินการสอน การสร้างเสริมทักษะ การสนับสนุนการสอน การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ การสอน สมรรถิผลของการสอน และการปรับปรุงแก้ไข

3. บทบาทเป็นผู้นำในการประเมินผลการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง ดำเนินการนิเทศให้ครูผู้สอนสามารถดำเนินการประเมินการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน และตัดสินใจเรียนในแต่ละรายวิชา รายชั้น

ผู้นิเทศ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำหรือจัดกิจกรรมกระตุ้น เร้า ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูผู้สอนได้ดำเนินการปรับปรุงการสอนในห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา รองและหรือผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำครูทางการสอน หัวหน้าหมวดวิชา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องและชำนาญในการสอนภายในสถานศึกษา เป็นต้น โดยผู้นิเทศจะต้องพัฒนา ตนเองให้มีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการโดยสรุป ดังนี้ (สุทธนู ศรีไสย์, 2545: 11-12)

1. พื้นฐานความรู้ (Knowledge Base) ผู้นิเทศควรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หน้าที่ของครูผู้สอนเข้าใจหลักสูตรการเรียนการสอน และเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดกระบวนการ เรียนรู้แก่ผู้เรียน

2. ทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นิเทศจะต้องมี ทักษะ การติดต่อประสานงาน มีความสามารถในการสื่อสาร รวมทั้งมีนิสัยชอบช่วยเหลือผู้อื่นด้วย ความตั้งใจและเต็มใจ

3. ทักษะเฉพาะ (Technical Skills) ผู้นิเทศจะต้องมีทักษะเฉพาะในด้านการ สังเกต (Observing) การวางแผน (Planning) การประเมินผล (Assessing) และการประเมินผล ภายหลัง การปรับปรุงการสอน (Evaluating Instructional Improvement)

นอกจากนี้ ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 22-25) ได้เสนอแนะว่า ผู้นิเทศจะต้อง เป็นผู้มีคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาโดย สรุป ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำของผู้นิเทศดำเนินการวางแผนพัฒนา การเรียนการสอนโดยใช้กิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาและร่วมมือกับคณะผู้นิเทศ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

2. ร่วมกับผู้บริหารนิเทศในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการนิเทศด้วยการประชุมปรึกษาหารือ

3. ให้การยอมรับผู้บริหารนิเทศว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ให้อิสระแก่ผู้บริหารนิเทศได้มีความคิดสร้างสรรค์ตามความสามารถของแต่ละคน

สรุปได้ว่า การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นระบบย่อยของระบบสถานศึกษา มีความมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อพัฒนาความสามารถครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้บริหารนิเทศให้สามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน นั่นคือ จะต้องดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้บริหารนิเทศและผู้บริหารนิเทศภายใต้การบริหารงานโครงการนิเทศภายในสถานศึกษาและผู้นำคณะผู้นิเทศภายในสถานศึกษาหลักการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.6 ความจำเป็นและประโยชน์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานที่มุ่งการปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษา ให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยบุคลากรในสถานศึกษา มีข้อมูลสารสนเทศ และมีความใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด จัดบรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเองและสามารถดำเนินการนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง มีผู้กล่าวถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

เกชา กลิ่นเพ็ง (2545: 12-13) ได้สรุปความสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นข้อ ๆ ไว้ดังนี้

1. การนิเทศภายใน กระทำโดยบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาเอง ซึ่งรู้จักปัญหาและสาเหตุของปัญหาด้านการเรียนการสอน ปัญหาเกี่ยวกับตัวเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชนและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเยี่ยม เพราะอยู่ใกล้ชิดกับปัญหาหรือเผชิญปัญหาด้วยตนเอง จึงสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องตรงจุดได้มากกว่าบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกสถานศึกษา

2. การนิเทศภายใน บุคลากรผู้ทำหน้าที่นี้เทศกับครูมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว ทำให้มีบรรยากาศการนิเทศที่ดีไม่เกิดความคับข้องใจอันเกิดจากความมั่นใจในกระบวนการนิเทศและผู้นิเทศ

3. การนิเทศภายใน เป็นการสร้างกระบวนการนิเทศการเรียนการสอนที่มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะทั้งผู้นิเทศและครู สถานศึกษาเดียวกันใกล้ชิดกันอยู่แล้ว อาจใช้เป็นแบบทั้งที่เป็นทางการ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการผสมผสานกันไป ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการนิเทศการเรียนการสอน

4. การนิเทศภายใน ช่วยแก้ปัญหาการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นได้ทันที่ทั้งที่ในลักษณะร่วมมือร่วมใจกันระหว่างครูกับผู้นิเทศ

5. การนิเทศภายในช่วยให้ครูและบุคลากรของสถานศึกษามีความรู้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา วิทยาการและเทคโนโลยีที่พัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ระบบติดต่อสื่อสารชี้แจง แนะนำระหว่างบุคคลในสถานศึกษาเอง

6. การนิเทศภายใน ช่วยลดปัญหาที่เกิดจากการใช้ระบบการนิเทศจากภายนอก ซึ่งมีข้อจำกัดทางด้านอัตรากำลังคน งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก เวลาและอื่น ๆ

นานาประการซึ่งเป็นเหตุให้การนิเทศจากภายนอกมีประสิทธิภาพไม่ดีพอ สถานศึกษาได้รับผลน้อย ไม่ทันต่อความต้องการในการพัฒนา

7. การนิเทศภายใน เป็นการใช้บุคลากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า สามารถใช้บุคลากรของสถานศึกษาทำหน้าที่ทั้งด้านการสอนและด้านการนิเทศทั้งสองอย่างควบคู่กันไป ทั้งนี้เพราะปัจจุบันครูได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ความสามารถจนมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิสูง รวมถึงบุคลากรบางส่วนมีประสบการณ์สูงเพราะได้คลุกคลีกับกิจกรรมการเรียนการสอนมาเป็นเวลานานจนมีผลงานดีเด่นเป็นตัวอย่างที่ได้รับการยอมรับในวงการศึกษา จึงควรให้บุคลากรดังกล่าวได้แสดงความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

8. การนิเทศภายใน เป็นการสนองเจตนารมณ์สูงสุดของการนิเทศการศึกษา ที่ต้องการให้ครูได้นิเทศซึ่งกันและกัน หรือสามารถนิเทศกันเองได้

กนก พานทอง (2547: 22) กล่าวว่า เหตุที่ต้องมีความจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ เป็นการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน เนื่องจากขาดแคลนผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยตำแหน่งมีจำกัดจึงไม่สามารถสนองความต้องการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาต่าง ๆ ได้ทั่วถึง ตลอดจนสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ประกอบกับปัจจุบันบุคลากรภายในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถเพียงพอ เป็นผู้รู้ปัญหาแท้จริง และสามารถจะติดตามการปฏิบัติงานหรือผลการนิเทศได้ตลอดเวลาเพราะอยู่ใกล้ชิดกัน ทำให้งานดำเนินไปถึงจุดมุ่งหมายโดยไม่ขาดความต่อเนื่องและยังเป็นการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันด้วย

การนิเทศภายในสถานศึกษาเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการดำเนินงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับเจตคติ ความเชื่อ ความรับผิดชอบ การเร้าหรือกระตุ้นให้ครูผู้สอนได้มีการปรับปรุงตนเอง ตลอดจนแนวความคิดของครูผู้สอนในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลทำให้ครูผู้สอนได้รับประโยชน์โดยตรง โดยสรุปดังนี้ (สุทธนู ศรีไสย์, 2545: 8-9)

1. ครูผู้สอนมีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ครูผู้สอนสามารถประเมินผลการทำงานของตนเองได้
3. ครูผู้สอนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
4. ช่วยกระตุ้นให้ครูผู้สอนให้มีการวางแผนจัดทำจุดมุ่งหมายและแนวปฏิบัติไปพร้อมกัน
5. เป็นกระบวนการที่ทำทลายความสามารถของครูให้มีความคิดเชิงนามธรรมสูงใน

ขณะปฏิบัติงาน

กิติมา ปรีดีติลล (2553: 308) กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาว่าการนิเทศการศึกษาสามารถเป็นประโยชน์ต่อครูได้ ดังนี้

1. การนิเทศช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าครูยังมีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ในห้องเรียน ครูก็จะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ได้สมบูรณ์แบบและจะมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานทุกด้าน

2. การนิเทศสนับสนุนให้ครูสามารถประเมินผลการทำงานได้ด้วยตนเอง ครูสามารถมองเห็นด้วยตนเองว่าจะสามารถประสบผลสำเร็จในการสอนได้มากน้อยเพียงใด

3. การนิเทศช่วยครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนแต่ละคนสามารถสังเกตการณ์ทำงานหรือการสอนของครูคนอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงการสอนของตน นอกจากนี้จะมีการแลกเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์การสอนและรับเอาวิธีการใหม่ ๆ จากครูคนอื่นไปทดลองใช้ รวมทั้งเรียนรู้วิธีการช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ครูคนอื่น ๆ ด้วย

4. การนิเทศช่วยกระตุ้นครูให้มีการวางแผนจัดทำจุดมุ่งหมายและแนวปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน ครูแต่ละคนสามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกันเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการสอนอย่างกว้าง ๆ ภายในสถานศึกษา การวางแผนฝึกหรือให้บริการเสริมวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร และการกระตุ้นให้ครูผู้สอนทำงานวิจัยเกี่ยวกับชั้นเรียน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครูกับกลุ่มและชี้ให้เห็นความสามารถในการควบคุมและจัดการความน่าเชื่อถือและความเป็นวิชาการของครูคนนั้นได้เป็นอย่างดี

5. การนิเทศจะเป็นกระบวนการที่ทำทลายความสามารถของครูให้มีความคิดเชิงนามธรรมสูงขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ครูผู้สอนจะได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นผลมาจากผลการประเมิน ข้อมูลเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นข้อดีและข้อเสียของการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวคิดหลายแนวทางที่จะใช้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำทลาย และช่วยพัฒนาแนวคิดเชิงนามธรรมของครูให้สูงขึ้นด้วย

จันทรานี สงวนนาม (2553: 161) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. ทำให้ครูสอนได้ตรงตามเป้าหมาย เพราะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นิเทศจะช่วยเหลือครูในการตรวจสอบและเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา มิให้การแก้ปัญหาและอุปสรรคเกิดความล่าช้าโดยไม่จำเป็น

2. ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการและทำหน้าที่นิเทศภายในจะทำให้ความเคลื่อนไหวทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องตลอดเวลา

3. ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามองเห็นความสำคัญของงานวิชาการและปฏิบัติงาน โดยเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญในการบริหารสถานศึกษา

4. การนิเทศภายในจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อันมีผลกระทบต่อคุณภาพของการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2555: 36) กล่าวถึงประโยชน์ในการบริหารจัดการนิเทศว่าการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การนิเทศสามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนของครู และพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยการให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูหรือผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการบริหารการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การให้บริการในด้านต่าง ๆ การดำเนินการโดยทั่ว ๆ ไปของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งหากการบริหารจัดการในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนงานวิชาการและแผนการดำเนิน การนิเทศที่ดี จัดวางตัวบุคคลในการนิเทศอย่างเหมาะสม มีการจัดหาทรัพยากร งบประมาณ สื่อและอุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้ที่จะสนับสนุนการนิเทศ

ในสถานศึกษา มีการประสานเครือข่ายการนิเทศทั้งจากภายในและภายนอกอย่างเหมาะสมแล้ว การบริหารสถานศึกษาลักษณะนี้ก็จะมีส่วนช่วยผลักดันให้การนิเทศการศึกษาประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

จากแนวคิดต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหาร คณะครูได้ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ในชั้นเรียนของตนเองให้มีคุณภาพ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนด เนื่องจากการขาดแคลนผู้ทำหน้าที่นิเทศการศึกษาโดยตำแหน่งมีจำกัด จึงไม่สามารถสนองความต้องการนิเทศการศึกษา การนิเทศไม่ทั่วถึงและการนิเทศไม่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน ประกอบกับครูและผู้บริหารในสถานศึกษาในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถเพียงพอ อีกทั้งยังเป็นผู้รู้ปัญหาแท้จริง และสามารถจะติดตามการปฏิบัติงานหรือผลการนิเทศได้ตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้ชิดกัน ทำให้การนิเทศดำเนินไปถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการนิเทศภายในสถานศึกษาที่สำคัญ คือ ช่วยให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ช่วยให้ครูเกิดทักษะพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ สามารถวิจัยในชั้นเรียนและแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นการตั้งใจกระทำให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ที่ดีย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี ผู้สอนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ผู้สอนที่สอนอย่างมีหลักการมีความรู้และมีทักษะ จะช่วยให้ผู้เรียน เรียนอย่างมีความหมายและมีคุณค่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้กระบวนการเรียนรู้มีได้จำกัดว่าจะต้องเกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ หรือที่เรียกกันว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้สอนจะต้องเรียนรู้ให้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล

3.1 ความหมายของการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่เป็นเพียงการถ่ายทอดเนื้อหาวิชา โดยใช้วิธีการบอกให้จดจำ และนำไปท่องจำเพื่อการสอบเท่านั้น แต่การจัดการเรียนรู้เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งซึ่งมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่านั้น กล่าวคือ วิธีการใดก็ตามที่ผู้สอนนำมาใช้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เรียกได้ว่าเป็นการจัดการเรียนรู้

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ในทัศนะต่างๆ ดังนี้

สุมน อมรวิวัฒน์ (2533: 460) อธิบายความหมายของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่าการจัดการเรียนรู้คือสถานการณ์อย่างหนึ่งที่มีสิ่งต่อไปนี้เกิดขึ้น ได้แก่

1. มีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม และผู้สอนกับผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม
2. ความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์นั้นก่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่
3. ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์ใหม่นั้นไปใช้ได้

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542: 255) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีระบบระเบียบครอบคลุมการดำเนินงานตั้งแต่การวางแผนการจัดการเรียนรู้จนถึงการประเมินผล

ฮูและตันแดน (Hough & Duncan, 1970: 144) อธิบายความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่าหมายถึง กิจกรรมของบุคคลซึ่งมีหลักและเหตุผล เป็นกิจกรรมที่บุคคลได้ใช้ความรู้ของตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้และความผาสุก ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ จึงเป็นกิจกรรมในแง่มุมต่างๆ 4 ด้าน คือ

1. ด้านหลักสูตร (Curriculum) หมายถึง การศึกษาจุดมุ่งหมายของการศึกษาความเข้าใจในจุดประสงค์รายวิชาและการตั้งจุดประสงค์การจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน ตลอดจนการเลือกเนื้อหาที่เหมาะสมสอดคล้องกับท้องถิ่น

2. ด้านการจัดการเรียนรู้ (Instruction) หมายถึง การเลือกวิธีสอนและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้เรียนบรรลุถึงจุดประสงค์การเรียนรู้ที่วางไว้

3. ด้านการวัดผล (Measuring) หมายถึง การเลือกวิธีการวัดผลที่เหมาะสม และสามารถวิเคราะห์ผลได้

4. ด้านการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ (Evaluating) หมายถึง ความสามารถในการประเมินผลของการจัดการเรียนรู้ทั้งหมดได้

กู๊ด (Good, 1974: 588) ได้อธิบายความหมายของการจัดการเรียนรู้ว่า การจัดการเรียนรู้ คือ การทำอันเป็นการอบรมสั่งสอนผู้เรียนในสถาบันการศึกษา

ฮิลล์ (Hills, 1982: 266) ให้คำจำกัดความของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ คือกระบวนการให้การศึกษากับผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน

มอร์ (Moore, 1992: 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่าการจัดการเรียนรู้ คือ พฤติกรรมของบุคคลหนึ่งที่พยายามช่วยให้บุคคลอื่นได้เกิดการพัฒนาด้านในทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมาย ของการจัดการเรียนรู้ไว้อีกหลายทัศนะ เช่น การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดสถานการณ์ สภาพการณ์หรือกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ อันก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่าย ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามและพัฒนาการทั้งทางกายทางสมอง อารมณ์และสังคม

การจัดการเรียนรู้ คือ การอบรมผู้เรียนโดยการจัดกิจกรรม อุปกรณ์และการแนะนำให้กับผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้ คือ การช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดกิจกรรมต่างๆให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วม

การจัดการเรียนรู้ คือ การแนะนำทางให้ผู้เรียนค้นพบความรู้ด้วยตนเอง

การจัดการเรียนรู้ คือ การจัดสรรประสบการณ์ที่เลือกสรรแล้วเป็นอย่างดีให้กับ

ผู้เรียน

จากความหมายของการจัดการเรียนรู้ที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนรู้มีความหมายครอบคลุมทั้งด้านวิธีการ กระบวนการและตัวบุคคล ดังนั้น จึงอาจสรุปความหมายของการจัดการเรียนรู้ได้ว่าการจัดการเรียนรู้ คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน เพื่อที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของผู้สอน

3.2 ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียน ตั้งใจเรียน และเกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนของผู้เรียนจะไปสู่จุดหมายปลายทาง คือ ความสำเร็จในชีวิตหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการเรียนรู้ที่ดีของผู้สอนหรือผู้สอนด้วยเช่นกันหากผู้สอนรู้จักเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมแล้วย่อมจะมีผลดีต่อการเรียนของผู้เรียนดังนี้คือ

1. มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้
2. เกิดทักษะหรือมีความชำนาญใน เนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้
3. เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน
4. สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้
5. สามารถนำความรู้ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อไปอีกได้

อนึ่ง การที่ผู้สอนจะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญานั้น การส่งเสริมที่ดีที่สุดก็คือการให้การศึกษา ซึ่งจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนเป็นอย่างมาก

3.3 ลักษณะของการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้มีลักษณะที่เด่นชัดอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนซึ่งหมายความว่าจัดการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นทั้งผู้สอนและผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและเป็นปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามลำดับขั้นตอนเพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

2. การจัดการเรียนรู้มีจุดประสงค์ให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้เป็นพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

- 2.1 ด้านความรู้ความคิดหรือด้านพุทธิพิสัย
- 2.2 ด้านทักษะกระบวนการหรือด้านทักษะพิสัย
- 2.3 ด้านเจตคติหรือด้านจิตพิสัย

3. การจัดการเรียนรู้จะบรรลุจุดประสงค์ได้ก็ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้สอนซึ่งหมายความว่า การจัดการเรียนรู้จะบรรลุจุดประสงค์ได้หรือไม่นั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้สอนทั้งด้านวิชาการ (ศาสตร์) ทักษะและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ (ศิลป์) เป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมานี้สรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน มีจุดประสงค์ในการจัดการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้ดี ผู้สอนต้องมีทั้งความรู้และเทคนิคการจัดการเรียนรู้

3.4 องค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้

ผู้สอนจำเป็นต้องศึกษาจากข้อมูลหลายประการเพื่อนำมาช่วยเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ของตนและการเรียนรู้ของผู้เรียนการจัดการเรียนรู้ไม่ว่าระดับใดก็ตามขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ผู้เรียน
2. บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียน

ถ้าองค์ประกอบของการจัดการเรียนรู้ทั้ง 3 ประการนี้ดำเนินไปได้ด้วยดีจะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้อย่างมาก องค์ประกอบดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้เรียน

ธรรมชาติของผู้เรียนเป็นสิ่งที่ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับความสามารถทางสมอง ความถนัด ความสนใจ พัฒนาการทางร่างกาย อารมณ์และจิตใจ ความต้องการพื้นฐาน เป็นสิ่งที่ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงและจะละเลยไม่ได้

2. บรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

ผู้สอนเป็นส่วนที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่จะกำหนดบรรยากาศในชั้นเรียนให้เป็นไปในรูปแบบที่ต้องการ ความเป็นประชาธิปไตย ความเคร่งเครียด ความขี้ขลาดของผู้เรียน สิ่งเหล่านี้ จะเกิดขึ้นได้โดยผู้สอนเป็นผู้กำหนด แต่ถึงกระนั้นก็ตามบรรยากาศในชั้นเรียนยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกนอกเหนือไปจากตัวผู้สอน คือ ผู้เรียนเข้าชั้นเรียนโดยไม่ได้รับประทานอาหารเช้าหรืออาหารกลางวัน ผู้เรียนเริ่มเรียนชั่วโมงแรกด้วยความรู้สึกหิวหรือบางครั้งผู้เรียนได้รับสิ่งกระทบกระเทือนใจติดตามมาเนื่องจากความไม่ปรองดองในครอบครัว เป็นต้น ส่วนทางด้านตัวผู้สอนนั้นอาจจะมีคามกดดันจากฝ่ายบริหารหรือจากครอบครัว เศรษฐกิจ อาหารเข้า ก่อนมาสถานศึกษาของผู้สอนมีเพียงน้ำแ้วเดียวเท่านั้น สิ่งที่น่ามาก่อนเหล่านี้เกิดขึ้นก่อนที่ผู้สอนและผู้เรียนจะมาพบกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ได้ว่าบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้จะปรากฏออกมา ในรูปแบบใด

3. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับบรรยากาศทางจิตวิทยาในชั้นเรียน

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงเงื่อนไขหรือสถานการณ์ว่าผู้เรียนจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อการเรียนรู้ ผู้สอนควรจะต้องคิดถึงผู้เรียนในฐานะเป็นบุคคลหนึ่ง ผู้เรียนมีสิทธิที่จะได้รับความต้องการพื้นฐาน ผู้สอนจะต้องหากวิธีที่จะตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้เรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และผู้สอนควรจะต้องฝึกให้มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้เรียน เพื่อความสำเร็จแห่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ต่อไป

3.5 หลักพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้

หลักการจัดการเรียนรู้เป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้สอน แม้ว่าผู้สอนแต่ละคนจะมีเทคนิคการจัดการเรียนรู้เฉพาะของตน แต่ก็จะมีหลักการพื้นฐานเดียวกันซึ่งหลักการพื้นฐานนี้มีนักการศึกษาได้แสดงทรรศนะไว้หลายท่าน เช่น

นักวิชาการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานในการจัดการเรียนรู้ไว้คล้าย ๆ กันสรุปได้มี 4 ประการ คือ

1. หลักการเตรียมความพร้อมพื้นฐาน ได้แก่ การเตรียมตัวผู้สอนด้านความรู้ด้านทักษะ การจัดการเรียนรู้และด้านการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้
 2. หลักการวางแผนและเตรียมการจัดการเรียนรู้ ได้แก่การเตรียมเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ การผลิตสื่อ เตรียมแบบทดสอบและข้อสอบ
 3. หลักการใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ เช่น หลักความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักการเร้าความสนใจ หลักการเสริมแรง
 4. หลักการประเมินผลและรายงานผล ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์การจัดการเรียนรู้ การสร้างและการใช้เครื่องมือการประเมิน การตีความหมายและการรายงานผลการประเมิน
- ทองคุณ หงส์พันธ์ (2542: 9) ได้ให้หลักการจัดการเรียนรู้โดยกล่าวไว้เป็นบัญญัติ 20 ประการของการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ศึกษาหลักสูตรให้กระจ่าง
2. วางแผนการจัดการเรียนรู้อย่างดี
3. มีกิจกรรม/ทำอุปกรณ์
4. สอนจากง่ายไปหายาก
5. วิธีสอนหลายหลากมากขึ้น
6. สอนให้คิดมากกว่าจำ
7. สอนให้ทำมากกว่าท่อง
8. แคล้วคล่องเรื่องสื่อสาร
9. ต้องชำนาญการจูงใจ
10. อย่าลืมนำจิตวิทยา
11. ต้องพัฒนาอารมณ์ขัน
12. ต้องผูกพันห่วงหาศิษย์
13. ฝ่าฝืนตามติดพฤติกรรม
14. อย่าทำตัวเป็นทรราช
15. สร้างบรรยากาศไม่น่ากลัว
16. ประพฤติตัวตามที่สอน
17. อย่าตัดรอนกำลังใจ
18. ใช้เทคนิคการประเมิน
19. ผู้เรียนเพลินมีความสุข
20. ผู้สอนสนุกกับการเรียน

จากหลักการจัดการเรียนรู้อย่างที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความเจริญงอกงามในทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปเป็นหลักการจัดการเรียนรู้พื้นฐาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่วางไว้ ดังนี้

1. สอนจากสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวออกไป หาสิ่งที่อยู่ใกล้ตัว ตามปกติผู้เรียนมักจะสนใจและคุ้นเคยกับสิ่งที่อยู่ใกล้ตัว บทเรียนที่ผู้สอนจะนำมาสอนนั้นควรเลือกสิ่งที่อยู่รอบตัวหรือใกล้ตัวก่อนแล้วค่อยสอนสิ่งที่อยู่ห่างจากตัวออกไปเรื่อย ๆ

2. สอนจากสิ่งที่ย่างไปหาสิ่งที่ยาก การจัดการเรียนรู้ถ้าจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี ผู้สอนจะต้องพิจารณาเลือกหัวข้อเรื่องจากง่ายไปหายากอยู่แล้ว เพราะสิ่งง่าย ๆ นั้น ผู้เรียนจะเข้าใจได้ดี และเป็นพื้นฐานในการเรียนสิ่งยากต่อไป

3. สอนจากตัวอย่างไปหากฎเกณฑ์ ในการจัดการเรียนรู้บทเรียนใด ๆ ก็ตาม ผู้สอนควรให้ตัวอย่างหลาย ๆ ตัวอย่าง หรืออาจจะให้ผู้เรียนช่วยหาตัวอย่างให้แล้วช่วยกันสรุปตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นมา

4. สอนจากสิ่งที่รู้ไปหาสิ่งที่ไม่รู้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าประสบการณ์ใหม่นั้นย่อมต้องอาศัยบทเรียนเก่าหรือประสบการณ์เดิมเป็นพื้นฐาน จึงจะเรียนบทเรียนใหม่ได้เข้าใจดี

5. สอนจากรูปธรรมไปหานามธรรม ในการจัดการเรียนรู้บทเรียนใด ๆ ก็ตาม ผู้สอนควรพยายามใช้สื่อการเรียนประกอบการจัดการเรียนรู้ จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นวิธีการทำให้บทเรียน เป็นรูปธรรม ซึ่งจะง่ายแก่การเข้าใจของผู้เรียน

6. สอนจากการทดลองไปหาการสรุปตั้งกฎเกณฑ์ บทเรียนใดที่สามารถให้ผู้เรียนทดลองปฏิบัติจริงได้ ผู้สอนก็ควรให้ผู้เรียนทดลองปฏิบัติหรือลงมือกระทำด้วยตนเอง เมื่อทดลองเสร็จแล้ว ผู้สอนจึงซักถามและให้ผู้เรียนคิดสรุปเป็นกฎเกณฑ์ขึ้นมา

7. สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ธรรมชาติของผู้เรียนในวัยต่าง ๆ นั้นจะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความสนใจ ความถนัดพิเศษและความสามารถ ผู้สอนจะต้องเข้าใจในหลักพัฒนาการของผู้เรียนในวัยต่าง ๆ ด้วย เพื่อที่จะได้จัดเตรียมบทเรียนและกิจกรรมไว้หลาย ๆ อย่างให้ผู้เรียนได้เลือกทำกิจกรรมตามความถนัดและความสนใจ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการเรียนของผู้เรียนด้วย

8. สอนโดยคำนึงถึงหลักจิตวิทยา หลักจิตวิทยาที่ผู้สอนต้องนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้มากที่สุด คือ จิตวิทยาพัฒนาการและจิตวิทยาการศึกษา เป็นต้น

9. สอนโดยยึดจุดหมายของการจัดการศึกษา จุดหมายของการจัดการศึกษาจะเป็นเป้าหมายหลักตามแนวนโยบายในการจัดดำเนินการศึกษาของชาติในระดับต่างๆ

10. สอนโดยยึดความมุ่งหมายของหลักสูตรและบทเรียนเป็นหลัก ในการจัดการเรียนรู้นั้น ผู้สอนจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยยึดความมุ่งหมายหรือผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นหลัก และอีกทั้งผู้สอนยังต้องกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังเฉพาะของแต่ละสาระหรือหน่วยการเรียนรู้ขึ้นด้วย และในขณะที่สอนผู้สอนต้องพยายามจัดสถานการณ์ สภาพการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้บรรลุตามความมุ่งหมายเฉพาะสาระหรือหน่วยเรียนรู้นั้น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการเรียนที่ดี

3.6 ลักษณะการจัดการเรียนรู้ที่ดี

ผู้สอนที่ดีทุกคนย่อมมีความรับผิดชอบในหน้าที่ในด้านการจัดการเรียนรู้และการอบรมผู้เรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ที่ดีต้องมีหลักในการยึดดังนี้

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดอยู่เสมอ โดยการซักถามหรือให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ สำหรับผู้เรียนในระดับต่าง ๆ เพื่อจะได้เป็นการฝึกให้ผู้เรียนคิดหาเหตุผล คิดเปรียบเทียบ และคิดพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงให้มากที่สุดด้วยการเรียนโดยการกระทำด้วยตนเอง (Learning by doing)
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำงานเป็นกลุ่ม (Group working) โดยมีการปรึกษาหารือกัน ในกลุ่มแบ่งงานกันทำด้วยความร่วมมือกันและประเมินผลรวมกัน
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเองตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์
5. มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้นั้น เกิดความยืดหยุ่น น่าสนใจ และไม่น่าเบื่อโดยการนำเอาเทคนิคการจัดการเรียนรู้แบบต่าง ๆ มาดัดแปลง ใช้ในการจัดการเรียนรู้
6. มีการเตรียมการจัดการเรียนรู้ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้สอนจะได้ทราบว่า จะสอนอย่างไรบ้างตามลำดับขั้นและยังช่วยให้ผู้สอนพร้อมที่จะสอนด้วยความมั่นใจ
7. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม คิดหาเหตุผลความเป็นมาของสิ่งที่เรียน และมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
8. มีการประเมินผลอยู่ตลอดเวลา เน้นการประเมินตามสภาพจริง ประเมินตามความรู้ความสามารถของผู้เรียนอย่างแท้จริง เพื่อให้แน่ใจว่าการจัดการเรียนรู้ได้ผลตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้ หรือไม่ เพียงใด
9. มีสื่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสนใจและเข้าใจบทเรียน เช่น ของจริง รูปภาพ หุ่นจำลอง แผนภูมิ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน วัสดุทัศน ฐานข้อมูลการเรียนรู้ เว็บไซต์ และสื่อทัศนูปกรณ์อื่น ๆ
10. มีการจูงใจในระหว่างการจัดการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัล การชมเชย การลงโทษ การติเตียน การให้คะแนน การสอบ การแข่งขัน การปรบมือให้เกียรติ ฯลฯ มาใช้เป็น สิ่งกระตุ้นและชี้แนวทาง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ ตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรในการเรียนการทำกิจกรรมมากขึ้น
11. มีกิจกรรมให้ผู้เรียนทำหลายอย่างเพื่อเร้าความสนใจของผู้เรียนและช่วยให้ผู้เรียนสนุกสนานในการเรียน
12. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามในทุกด้านทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา
13. ส่งเสริมความสัมพันธ์หรือการบูรณาการระหว่างวิชาที่เรียนกับวิชาอื่น ๆ ในหลักสูตร เช่น สอนภาษาไทยก็สอนให้สัมพันธ์กับสังคมศึกษา ศิลปะศึกษา ดนตรี และนาฏศิลป์ เป็นต้น
14. มีการสร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะแก่การเรียนรู้ตามบทเรียน ที่สอนทั้งในแง่ของสิ่งแวดล้อมและอารมณ์ของผู้เรียน
15. สอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child center) ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ผู้เรียนจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เอง ผู้สอนจะเป็นเพียงผู้คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำในการทำกิจกรรม

16. สอนโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ให้มากที่สุด
17. สอนตามกฎแห่งการเรียนรู้โดยจัดบทเรียนให้เหมาะสมกับวัย ความสามารถ และประสบการณ์เดิมของผู้เรียน
18. สอนโดยส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามแบบประชาธิปไตย โดยสามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ และฝึกให้ผู้เรียนรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีการวางแผนงานร่วมกับผู้สอน

3.7 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาความคิดและความสามารถ โดยอาศัยประสบการณ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม

บลูม (Bloom, 1956: 15) ได้จำแนกการเรียนรู้ไว้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) หมายถึง พัฒนาการด้านสติปัญญา และความคิด
2. ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) หมายถึง พัฒนาการทางด้านความรู้สึกนึกคิดความสนใจ ค่านิยม ความซาบซึ้ง การปรับตัวและเจตคติต่างๆ
3. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) หมายถึง การพัฒนาทักษะในทางปฏิบัติได้แก่ทักษะในการใช้อวัยวะต่างๆ เช่น การเคลื่อนไหว การลงมือทำงาน การทำการทดลอง

กาเย่ (Gagne, 1970: 27) ได้เสนอเงื่อนไขของการเรียนรู้ ไว้ 8 ประการคือ

1. การเรียนรู้เมื่อได้รับสัญญาณ (Signal Learning)
2. การเรียนรู้ในลักษณะของการกระตุ้น-ตอบสนอง (Stimulus-Response Learning)
3. การเรียนรู้โดยการเชื่อมโยงการกระตุ้น-ตอบสนอง (Chaining)
4. การเรียนรู้โดยสร้างความสัมพันธ์กระตุ้น-ตอบสนองด้วยภาษา (Verbal Association)
5. การเรียนรู้แบบแยกแยะ (Discrimination Learning)
6. การเรียนรู้ในแนวความคิดหลัก (Concept Learning)
7. การเรียนรู้ในกฎเกณฑ์ (Rule Learning)
8. การเรียนรู้เชิงแก้ปัญหา (Problem Solving)

3.8 ลักษณะของการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ของผู้สอนจะได้ผลดีนั้นผู้สอนต้องมีทักษะในการจัดการเรียนรู้ มีความเข้าใจในระบบการจัดการเรียนรู้ มีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาที่เกี่ยวข้อง และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้จิตวิทยาการจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้ในทัศนะของนักจิตวิทยาโดยทั่วไปนั้น เป็นกระบวนการที่เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรของพฤติกรรม เป็นกระบวนการที่จิตใจมีปฏิกริยาต่อสิ่งเร้าภายนอก ซึ่งพิจารณาได้จากการที่แต่ละบุคคลแสดงปฏิกริยาต่อสิ่งเร้าอย่างไร การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเฉพาะของแต่ละบุคคลและเฉพาะเรื่องโดยที่ผู้เรียนต้องกระทำ

ต่อวัตถุและปรากฏการณ์ในสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้อาจอยู่ในรูปของเจตคติ ความเชื่อ ข้อเท็จจริง มโนคติ หลักการ กฎ การแก้ปัญหา และทักษะปฏิบัติการการเรียนรู้ในบางเรื่อง ผู้เรียนอาจเรียนรู้ได้เร็ว บางเรื่องอาจเรียนรู้ได้ช้า ต้องใช้เวลาและมีประสบการณ์ การเรียนรู้บางเรื่องจะไม่ลืมนำ แต่บางเรื่องจะลืมนำถ้าไม่มีการใช้บ้าง

แครอล (Carroll, 1963: 14) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียนว่า ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ความถนัดทางการเรียนของผู้เรียน
2. ความสามารถส่วนตัวของผู้เรียนที่จะเข้าใจการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน
3. ความพยายามในการเรียนของผู้เรียน
4. เวลาที่ใช้ในการเรียนของผู้เรียน
5. คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน

ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสติปัญญา เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ผู้สอนต้องสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ เป็นผู้สืบเสาะหาความรู้ เป็นผู้ค้นพบ เป็นผู้คิดอย่างพินิจพิเคราะห์ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้โดยประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนไปแล้ว ดังนั้นผู้สอนจึงจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรที่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by Doing) ของดิวอี้ (Dewey, 1922) การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน (Theory of Cognitive Development) ของเพียเจต์ (Piaget, 1958) ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยการค้นพบ (Discovery Learning) ของ บรูเนอร์ (Bruner, 1961) ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างมีความหมายของออสเชล (Ausubel, 1969) และหลักการเรียนรู้ของกาเย่ (Gagne, 1970) ซึ่งจะช่วยให้ผู้สอนสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และสภาพการณ์ต่าง ๆ สำหรับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดในตัวผู้เรียนได้อย่างถาวร

จากหลักการจัดการเรียนรู้และแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจต์ จะมีประโยชน์ต่อผู้สอน ในการจัดการเรียนรู้ดังนี้

1. ผู้สอนควรคำนึงถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียน ว่าผู้เรียนทุกคนจะผ่านขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาทั้งสิ้นขึ้นตามลำดับ ผู้เรียนที่มีอายุเท่ากันอาจมีขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกัน พัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนแต่ละคนเป็นเครื่องแสดงความสามารถของบุคคลนั้น ผู้เรียนแต่ละคนจะได้รับประสบการณ์ทางกายภาพและทางสมอง พัฒนาการทางสติปัญญาเป็นผลเนื่องจากการปะทะสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับสภาพแวดล้อมซึ่งรวมทั้งผู้สอนด้วย ผู้เรียนควรเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาสติปัญญาของตนเอง การจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนสนใจและตั้งใจเรียนทำให้สภาวะสมดุลเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นผลให้มีพัฒนาการทางสติปัญญา ผู้สอนควรมีเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้อันแน่วแน่ที่จะสร้างผู้เรียนให้เป็นคนที่สามารถทำสิ่งใหม่ ๆ มิใช่แต่เพียงเป็นคนคอยลอกเลียนแบบผู้อื่น เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักประดิษฐ์และสืบเสาะหาความรู้ เป็นผู้มีความคิดวิพากษ์วิจารณ์ รู้จักที่จะพิสูจน์สิ่งต่าง ๆ ไม่ยอมเชื่ออะไรง่าย ๆ โดยไม่มีเหตุผล

2. ผู้สอนควรใช้หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้บนพื้นฐานทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจต์ กล่าวคือ ในการจัดการเรียนรู้ผู้สอนต้องไม่เน้นแต่เพียงข้อเท็จจริงเท่านั้น การจัดการเรียนรู้ต้องเน้นให้ผู้เรียนใช้ศักยภาพของตนเองให้มากที่สุด จัดเนื้อหาและอุปกรณ์การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนและคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนด้วย ผู้สอนควรจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนพบกับความแปลกใหม่ โดยการเสนอปัญหาที่เกินขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาของผู้เรียนเพียงเล็กน้อย เพื่อให้ผู้เรียนหาหนทางที่จะแก้ปัญหาที่เน้นการเรียนรู้ที่ได้อาศัยกิจกรรมการเสาะแสวงหาความรู้และค้นพบ ให้ผู้เรียนที่มีระดับพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกันทำงานร่วมกันมากขึ้น โดยอาจแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย อุปกรณ์การจัดการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ควรเริ่มจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมไปสู่สิ่งที่เป็นนามธรรม ในการจัดการเรียนรู้ผู้สอนควรถามคำถามมากกว่าการให้คำตอบ โดยเฉพาะคำถามประเภทปลายเปิด เมื่อถามคำถามแล้วผู้สอนควรรอคำตอบของผู้เรียน เพราะผู้เรียนต้องการเวลาที่จะคิดซึ่คำถามและปรับเปลี่ยนขยายโครงสร้างของสมอง เพื่อตอบคำถามนั้น ๆ การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะช่วยให้ผู้เรียนคำนึงถึงเหตุผลของผู้อื่นมากขึ้นโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลของตนเองเป็นใหญ่ ทำให้ผู้เรียนได้หลาย ๆ แนวความคิด เป็นการพัฒนาสติปัญญาให้สูงขึ้น

นอกเหนือจากแนวคิดตามทฤษฎีของเพียเจต์แล้ว แนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนรู้ได้อีกแนวคิดหนึ่งคือแนวคิดของบรูเนอร์ ซึ่งสอนให้ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเองตามลำดับดังนี้

- 1) นำเสนอปัญหา
- 2) ให้ผู้เรียนมีโอกาสทำความเข้าใจกับปัญหา
- 3) ให้ผู้เรียนแก้ปัญหาพร้อมกับการกำหนดวัตถุประสงค์ออกมาให้
- 4) ให้ผู้เรียนแสดงผลการแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 5) อธิบายเพิ่มเติมโดยผู้เรียนและผู้สอนในเรื่องที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหา
- 6) สรุปผลที่ได้จากการแก้ปัญหา

การสอนโดยวิธีสอนแบบค้นพบด้วยตนเองจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนดังนี้ คือ

- 1) เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพทางสติปัญญาของผู้เรียน
- 2) ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน
- 3) ผู้เรียนได้ฝึกความคิดและการกระทำ ทำให้ได้เรียนรู้วิธีจัดระบบ

ความคิดและวิธีการเสาะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

- 4) ทำให้มีความรู้คงทนและถาวรของการเรียนรู้ได้
- 5) ทำให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการจัดการเรียนรู้
- 6) ผู้เรียนได้พัฒนาความคิดและมีความเชื่อมั่นในตนเองเพิ่มมากขึ้น
- 7) ฝึกให้ผู้เรียนได้เรียนโดยใช้กระบวนการเสาะแสวงหาความรู้ ไม่ได้เรียนโดย

การท่องจำแต่ก็มีข้อจำกัดคือ ต้องใช้เวลามากในการจัดการเรียนรู้ครั้งหนึ่ง ๆ

สำหรับหลักการสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้นั้น บรูเนอร์ได้เสนอไว้ ดังนี้

- 1) เนื้อหาวิชาที่สอนควรจัดแบ่งแยกออกเป็นส่วนย่อย ๆ และจัดลำดับให้เหมาะสมกับผู้เรียน
- 2) การจัดการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงความพร้อมของผู้เรียนและแรงจูงใจ
- 3) แบบของการเสนอการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นลงมือปฏิบัติ กับของจริงชั้นเรียนรู้จากรูปแบบของภาษาและจินตนาการ ชั้นเรียนรู้จากการใช้ตัวเลขแทนสัญลักษณ์ในการแทนค่า
- 4) วิธีสอนที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้คงทนและถ่ายโยงการเรียนรู้ได้ คือ วิธีสอนแบบค้นพบด้วยตนเอง
- 5) การจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ต้องสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ที่ท้าทายความคิดและการกระทำโดยจัดให้มีกิจกรรมที่ผู้เรียนต้องใช้กระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหา
- 6) การเรียนรู้กระบวนการมีความสำคัญและจำเป็นมากกว่าการเรียนรู้เนื้อหาด้านความรู้ เพราะบรูเนอร์ถือว่าความรู้เป็นกระบวนการ ไม่ใช่เป็นผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ทำอย่างไร จึงจะช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนในการแสวงหาความรู้ นั้น ๆ ซึ่งต่างจากการจัดการเรียนรู้โดยทั่วไปที่มุ่งให้ผู้เรียนจำสิ่งต่าง ๆ โดยที่ผู้สอนเป็นผู้บอกให้

3.9 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเรียนรู้และการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้และการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งหากศึกษาและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วจะเห็นความสัมพันธ์กันดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้และการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะแยกจากกันไม่ได้ เมื่อมีการจัดการเรียนรู้ก็ต้องมีการเรียนรู้ควบคู่กันไป
2. การจัดการเรียนรู้และการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ผู้สอนกับผู้เรียนต้องร่วมมือกัน จึงจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย
3. การจัดการเรียนรู้ที่ดีช่วยให้การเรียนรู้ดำเนินไปด้วยดี ทำให้การเรียนน่าสนใจ สนุกสนานและผู้เรียนเกิดความพอใจในการเรียน
4. การจัดการเรียนรู้ที่ดียอมทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้โดยง่ายและได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของผู้สอน
5. การจัดการเรียนรู้ที่ดียอมส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เป็นอย่างดี คือ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติ

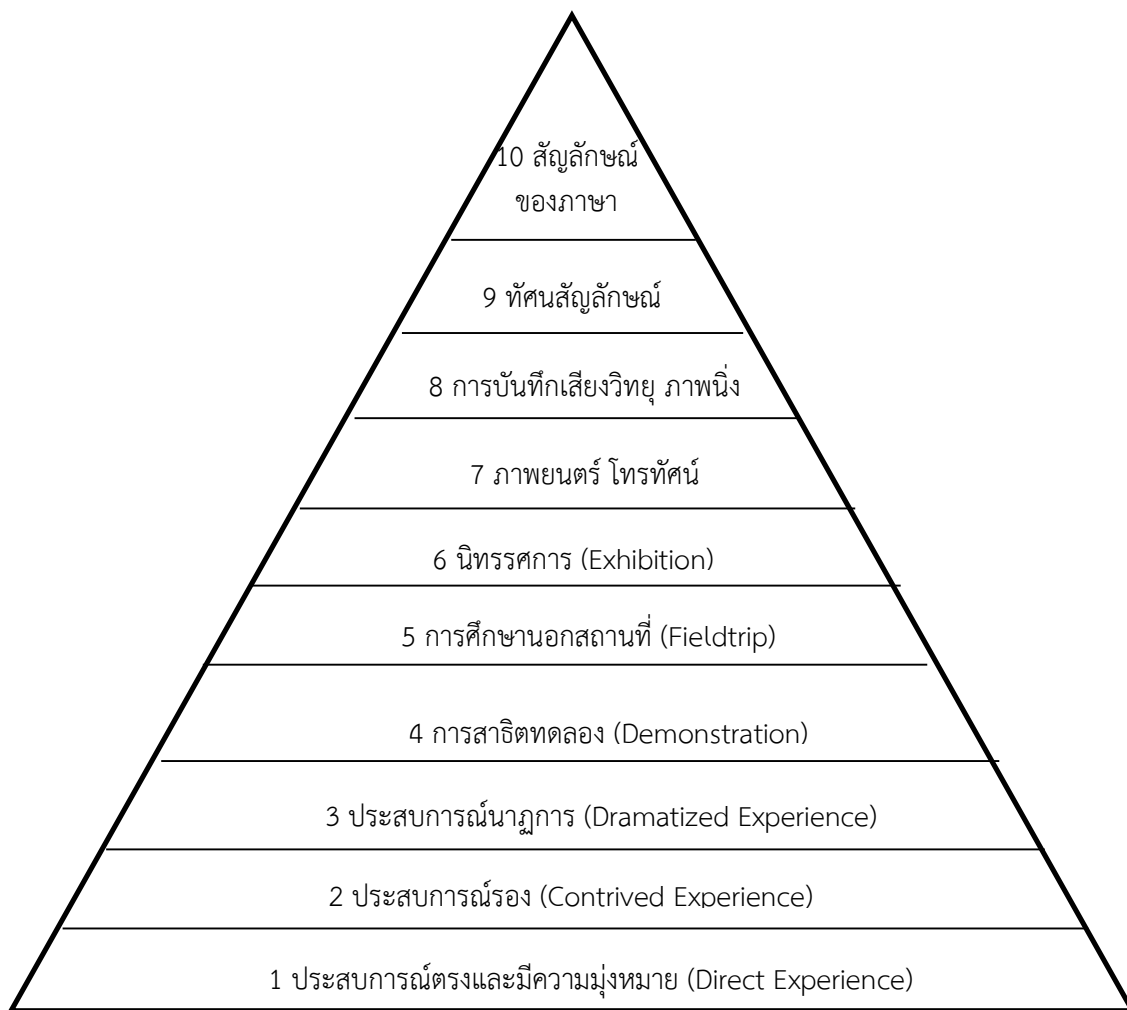
3.10 หลักการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับผู้เรียน

ผู้สอนจึงมีหลักเกณฑ์ที่จะเป็นแนวทางในการเลือกจัดประสบการณ์การเรียนรู้ดังนี้

1. เลือกประสบการณ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ หากเป็นทักษะก็ควรเป็นทักษะที่ปฏิบัติแล้ว ผู้เรียนจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
2. เลือกประสบการณ์ที่ผู้เรียนพึงพอใจ สนุก น่าสนใจ ไม่ซ้ำซาก มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน และความพึงพอใจ ซึ่งจะเป็นผลให้มีเจตคติที่ดีต่อการเรียน
3. เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับความสามารถทางด้านร่างกายของผู้เรียนที่จะปฏิบัติได้ และควรคำนึงถึงประสบการณ์เดิมเพื่อจัดกิจกรรมใหม่ได้ต่อเนื่อง
4. เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมจุดมุ่งหมายในการจัดการเรียนรู้หลาย ๆ ด้าน

5. คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่จำเป็นว่าผู้เรียนทุกคนต้องทำกิจกรรมอย่างเดียวกันหมด ควรมีกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เลือกทำอย่างหลากหลาย

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวผู้สอนจึงควรจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนตามลำดับความสำคัญจากรูปธรรม (Concrete) ไปสู่นามธรรม (Abstract) ซึ่ง เอดการ์ เดล (Edgar Dale) นักการศึกษาชาวอเมริกันได้จัดลำดับความสำคัญของการให้ประสบการณ์แก่ผู้เรียนไว้ 10 พวก ต่อกันเป็นขั้นรูปกรวย เรียกว่า กรวยประสบการณ์ (Cone of Experience) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แสดงกรวยประสบการณ์

จากแผนภาพกรวยประสบการณ์ อธิบายได้ดังนี้

1. ประสบการณ์ตรง (Direct experience) คือ การเรียนรู้ที่ต้องใช้ของจริงหรือการให้ผู้เรียนได้ลงมือค้นคว้า ทดลอง หรือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง ผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5

2. ประสบการณ์รอง (Contrived experience) หมายถึง เมื่อผู้สอนไม่สามารถจัดประสบการณ์ตรงจากของจริงให้ผู้เรียนได้สัมผัสด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ผู้สอนก็อาจใช้หุ่นจำลองมาให้ผู้เรียนได้สัมผัส ซึ่งทำให้ผู้เรียนมีประสบการณ์รอง ซึ่งคล้ายคลึงกับประสบการณ์ตรงมากที่สุด

3. ประสบการณ์นาฏการ (Dramatized experience) คือ การแสดงละครในห้องเรียนหรือที่เรียกว่าบทบาทสมมติ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแสดงทำให้มีการเรียนรู้จากการกระทำ ผู้แสดงยอมเข้าใจเรื่องราว จำเรื่องได้ ส่วนผู้ดูก็จะจำได้ดีและสนใจมากกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีอื่น ๆ

4. การสาธิต (Demonstration) ได้แก่ การแสดงให้ผู้เรียนได้เห็นเป็นลำดับขั้นไป เช่น การทดลองวิทยาศาสตร์ การประกอบอาหาร ฯลฯ บางกรณีอาจให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสาธิตด้วยซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจได้ดีเช่นเดียวกัน

5. การศึกษานอกสถานที่ (Fieldtrip) นับเป็นประสบการณ์ที่ทำให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ดู ได้เห็น ได้ซักถาม ได้ใช้ประสาทสัมผัสต่างๆ มากเหมือนกัน ก่อให้เกิดความคิด มองเห็นปัญหานำมาซึ่งความรู้จากการได้รับประสบการณ์ตรงเช่นเดียวกัน

6. นิทรรศการ (Exhibition) การให้ผู้เรียนได้ร่วมจัดนิทรรศการหรือการนำผู้เรียนไปชมนิทรรศการก็เป็นประสบการณ์ที่ทำให้ผู้เรียนได้ดู ได้เห็น ได้สัมผัสจับต้อง เป็นอีกทางหนึ่ง ก่อให้เกิดความรู้ เกิดความคิด เป็นประสบการณ์ที่ดีกว่าประสบการณ์อื่น ๆ ที่เป็นนามธรรม

7. ภาพยนตร์และโทรทัศน์ เป็นประสบการณ์ที่มีความเป็นรูปธรรมที่มีทั้งภาพและเสียงใกล้เคียงของจริงมากที่สุด

8. การบันทึกเสียง วิทยู และภาพนิ่ง ได้แก่ แผ่นเสียง แอบบันทึกลายเสียง วิทยู สไลด์ ฟิล์มสตริป รูปภาพและอุปกรณ์เหล่านี้ ผู้เรียนอาจจะได้ยินเสียงหรือได้มองเห็นภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ประสบการณ์ข้อนี้ก็ทำให้ผู้เรียนสนใจได้ไม่น้อยทีเดียว

9. ทัศนสัญลักษณ์ (Visual symbols) ได้แก่ แผนที่ แผนภูมิ เป็นสัญลักษณ์ที่ทำให้ผู้ดูเกิดความเข้าใจอย่างรวดเร็ว ใช้ช่วยประกอบคำอธิบายของผู้สอนให้แจ่มแจ้ง

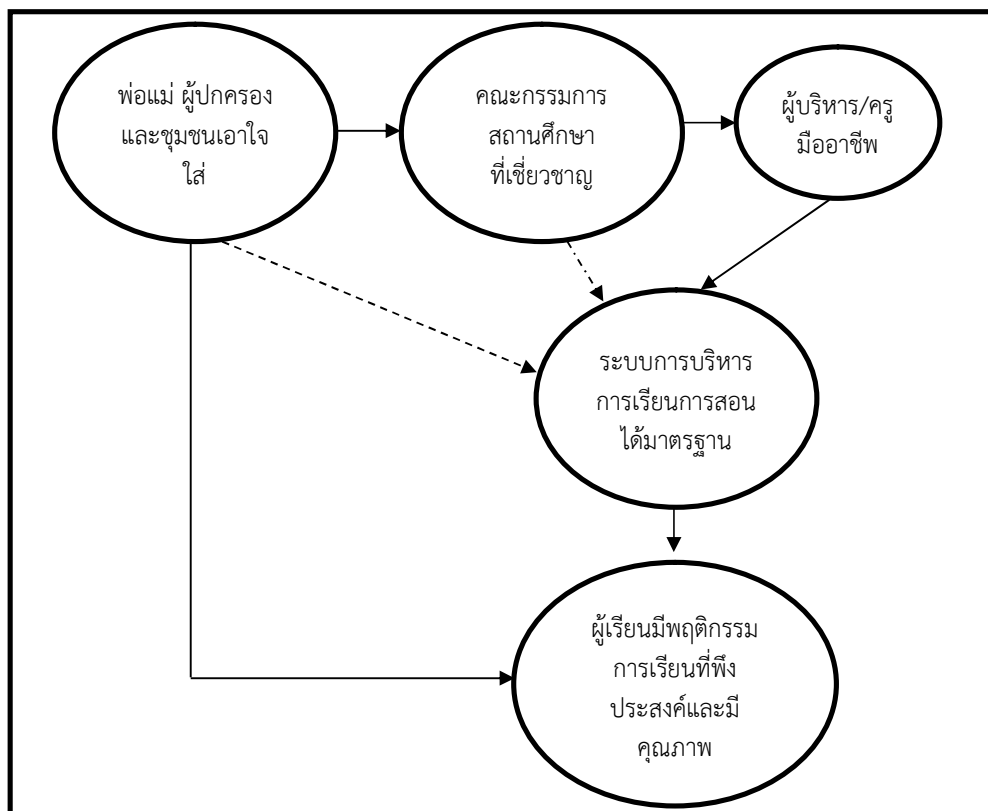
10. สัญลักษณ์ของภาษา หรือ วจนสัญลักษณ์ (Verbal symbol) ได้แก่ คำพูด และตัวหนังสือหรือภาษานั้นเอง เป็นประสบการณ์ที่เป็นนามธรรมมากที่สุด แต่ก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการเรียนรู้จะทั้งเสียมิได้ ดังนั้นในปัจจุบันการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการบรรยายจึงยังเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งหากผู้สอนใช้เสริมกับการจัดประสบการณ์อื่น ๆ ให้ผู้เรียนก็จะทำให้ผู้เรียนเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน

4.1 ความหมายของคุณภาพผู้เรียน

นักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้ความหมายไว้หลายแนวทาง ดังนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542: 3) ให้ความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาว่าต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพ คือ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2544: 16) ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนที่พึงประสงค์ คือ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า คนดี คือ คนที่ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีจิตใจที่ดีงามมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งด้านจิตใจ และพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น มีวินัย มีความเอื้อเฟื้อ เกื้อกูล มีเหตุผล รู้หน้าที่ ซื่อสัตย์ พากเพียร ขยัน ประหยัด มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพความคิดเห็นและสิทธิของผู้อื่น มีความเสียสละ รักษาสิ่งแวดล้อม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติสุข คนเก่ง คือ คนที่มีสมรรถนะสูงในการดำเนินชีวิต โดยมีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งหรือรอบด้านหรือมีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง เช่น ทักษะและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถด้านภาษา ศิลปะ ดนตรี กีฬา มีภาวะผู้นำ รู้จักตนเอง ควบคุมตนเองได้ เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ทันเทคโนโลยี มีความเป็นไทย สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพและทำประโยชน์ให้เกิดแก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติได้ คนมีความสุข คือคนที่มีสุขภาพดีทั้งกายและจิต เป็นคนร่าเริงแจ่มใส ร่างกายแข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรักต่อ ทุกสรรพสิ่ง มีอิสรภาพ ปลอดภัยจากการตกเป็นทาสของอบายมุขและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงแก่อัตภาพ

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2550: 22) เชื่อว่าคุณภาพการศึกษา คือ คุณภาพของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีคุณภาพดี คุณภาพผู้เรียนดังกล่าวขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน ระบบบริหารที่ได้มาตรฐาน และระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ อีกทั้งเชื่อว่า ความเอาใจใส่ของพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน น่าจะส่งผลโดยอ้อมต่อระบบการบริหารและระบบการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานและส่งผลโดยตรงต่อการได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษาที่เชี่ยวชาญ คณะกรรมการสถานศึกษาที่เชี่ยวชาญ จะส่งผลโดยตรงต่อการมีผู้บริหารและครูมืออาชีพและน่าจะส่งผลโดยอ้อมต่อมาตรฐานของระบบบริหาร และการจัดการเรียนการสอน อีกทั้งเชื่อว่าผู้บริหารและครูมืออาชีพจะนำไปสู่ระบบบริหาร ระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีคุณภาพดี เป็นคนดีมีความสามารถ และมีความสุข โดยสรุปคุณภาพของผู้เรียน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงแนวคิดของไข่คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ที่มา : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2550: 22)

กระทรวงศึกษาธิการ (2551: 11) ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า หมายถึง 1) สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน ประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา และความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต 2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประกอบด้วย รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริตมีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย และมีจิตสาธารณะ 3) มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ 4) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 2) ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 หมายถึง การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ โดยกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์เห็นคุณค่าในตนเอง มีวินัย และปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) มีความรู้อันเป็นสากล และมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต 3) มีสุขภาพ

กายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย 4) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในการเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 5) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคมและอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. คุณลักษณะด้านความดี คือ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
2. คุณลักษณะด้านความเก่ง คือ ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

3. คุณลักษณะด้านการมีความสุข คือ ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตดี มีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

4.2 ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียน

นักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงข้อคิดเห็นในการให้ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียนไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2541: 11) ให้ความสำคัญของผู้เรียนไว้ว่า อนาคตของประเทศไทย ขึ้นอยู่กับเด็กและเยาวชนในวันนี้ เพราะในโลกยุคใหม่การแข่งขันขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของคนในชาติ โดยเฉพาะเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Based Economy) ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปฏิรูปการเรียนรู้โดยเร็วที่สุด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของเยาวชนให้สามารถคิดเป็น ทำเป็น มีทักษะในการจัดการ มีคุณธรรม และค่านิยมที่ดีงามและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

อำรุง จันทวานิช (2544: 16-17) ให้ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า ผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาทุกฝ่ายทั้งบิดามารดา ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้บริหาร ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องร่วมกันจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีพัฒนาการที่สมบูรณ์และสมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขรวมทั้งมีความรู้ความสามารถ เจตคติและค่านิยมที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 3-9) ให้ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า เป้าหมายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่ผู้เรียน หรืออาจกล่าวอย่างง่ายว่าการเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุขของผู้เรียนนั่นเอง “การเป็นคนเก่ง” ของผู้เรียนในระดับการศึกษาพื้นฐานมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และหลายหน่วยงาน ซึ่งผลสอบวัดคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ (National Test) เพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามมาตรฐานหลักสูตรขั้นปีสำคัญ พบว่า วิชาภาษาไทยเป็นวิชาเดียวที่ผู้เรียนในทุกช่วงชั้นสามารถทำคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สูงที่สุด เมื่อเทียบกับวิชาอื่น ขณะที่วิชาภาษาอังกฤษ และวิชาคณิตศาสตร์เป็นวิชาที่ผู้เรียนทุกช่วงชั้น ทำคะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ค่อนข้างต่ำ การตรวจสอบอีกระดับหนึ่งคือ ผลสอบ ความรู้รวบยอดปลายช่วงชั้นของผู้เรียน (Ordinary National Educational Testing : O-NET) เพื่อสอบวัดความรู้รวบยอดปลายช่วงชั้น (6 ภาคเรียน) ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลสอบวัดคุณภาพการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของประเทศหรือ National Test กล่าวคือ วิชาภาษาไทยเป็นวิชาที่ผู้เรียนเกือบทุก ช่วงชั้นทำคะแนนเฉลี่ยร้อยละได้สูงกว่าวิชาอื่น โดยระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิชาสุขศึกษาเป็นอีก หนึ่งวิชาที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงเช่นเดียวกับวิชาภาษาไทย แต่วิชาคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และ วิทยาศาสตร์ ก็เป็น 3 วิชาที่ผู้เรียนทุกช่วงชั้นได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับ วิชาอื่น การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานับเป็นอีกระบบหนึ่งในการประเมินผลการจัด การศึกษา เพื่อให้เกิดการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กฎหมายกำหนดไว้ รวมถึงเป็นการกระตุ้นสถานศึกษา ให้พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ “การเป็นคนดี” และ “มีความสุข” เป็นอีกเป้าหมายหนึ่งในการจัด การเรียนรู้ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผลการติดตามการดำเนินงานสำคัญ ๆ มีดังนี้ งานสานต่อโครงการคุณธรรมนำความรู้ ซึ่งมีงานต่อเนื่องมากกว่า 180 โครงการ ผลงานในระดับ นโยบาย อาทิ โครงการพัฒนาสื่อเพื่อเผยแพร่ข้อมูลคนดีของประเทศไทย โครงการวิจัยและ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนศีลธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษากรุงเทพมหานครและปริมณฑล โครงการสำรวจสถานภาพสื่อโทรทัศน์ และสื่อโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์ด้านการปลูกฝังคุณธรรม ศีลธรรม โครงการขับเคลื่อนการพัฒนาเยาวชนในกระบวนทัศน์ใหม่ โครงการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ระดับพื้นที่เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผลงานยุทธศาสตร์สถานศึกษา 3 ดี ซึ่งหมายถึง สถานศึกษาที่จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตให้แก่ผู้เรียนที่เน้นการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นไทย (Decency) การส่งเสริมการเรียนรู้วิถีชีวิตประชาธิปไตย (Democracy) และการสร้างภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด (Drugfree) ซึ่งมีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานระดับประเทศ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หมายถึง การพัฒนาให้ผู้เรียนมีความ สมดุลทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการ พัฒนาประเทศโดยรวม มีความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เหล่านี้เพื่อให้ นักเรียนดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

4.3 องค์ประกอบของคุณภาพผู้เรียน

องค์ประกอบของคุณภาพผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้เรียน ทั้งด้าน การเป็นคนดี การเป็นคนเก่ง และการเป็นคนมีความสุขนั้น มีนักการศึกษาได้ให้แนวคิด และการศึกษาวิจัยไว้ ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548: 3-4) ได้กำหนดมาตรฐานและ ตัวบ่งชี้ไว้ 3 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก โดยมีเป้าหมาย

ของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็น “คนเก่ง คนดี และมีความสุข” โดยมี การพัฒนาที่เหมาะสมกับช่วงวัย พัฒนาคนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพตรงตามความต้องการ ทั้งในด้านสุขภาพร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา ความรู้ ทักษะคุณธรรม และจิตสำนึกที่พึงประสงค์ และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ในฐานะพลเมืองและพลโลก
ตัวบ่งชี้

1.1 กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์

1.1.1 คนไทยมีสุขภาพกายและจิตที่ดี มีพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เจริญเติบโตอย่างสมบูรณ์ตามเกณฑ์การพัฒนาในแต่ละช่วงวัย

1.2 ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิตและพัฒนาสังคม

1.2.1 คนไทยได้เรียนรู้เต็มศักยภาพของตนเอง

1.2.2 คนไทยมีงานทำและนำความรู้ไปใช้ในการสร้างงานและสร้าง ประโยชน์ให้สังคม

1.3 ทักษะการเรียนรู้และปรับตัว

1.3.1 คนไทยสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ รู้ทันโลก รวมทั้งมีความสามารถในการใช้แหล่งเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม

1.3.2 คนไทยสามารถปรับตัวได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสามารถ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

1.4 ทักษะทางสังคม

1.4.1 คนไทยเข้าใจและเคารพในธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสังคมมี ทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

1.4.2 คนไทยมีความรับผิดชอบ เข้าใจ ยอมรับ และตระหนักใน คุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถแก้ปัญหาในฐานะสมาชิกของสังคมโลกโดยสันติวิธี

1.5 คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และ พลโลก

1.5.1 คนไทยดำเนินชีวิต โดยกายสุจริต วาจาสุจริต และมโนสุจริต

1.5.2 คนไทยมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมและสังคม มีจิตสำนึกใน เกียรติภูมิของความเป็นไทย มีความภูมิใจในชนชาติไทย รักแผ่นดินไทย และปฏิบัติตามระบอบ ประชาธิปไตยเป็นสมาชิกที่ดี เป็นอาสาสมัครเพื่อชุมชนและสังคมในฐานะพลเมืองไทยและพลโลก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555: 17) ได้กำหนด หลักเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณภาพผู้เรียนในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ไว้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2553 ข้อ 38 มาตรฐานว่าด้วยผลการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

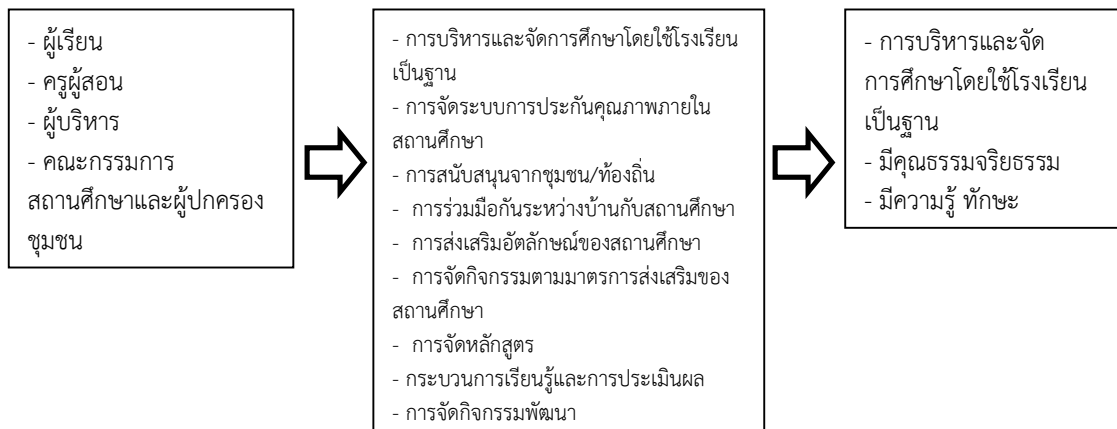
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 4) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานผู้เรียนไว้ในแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้านผู้เรียน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 4)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของคุณภาพผู้เรียน คือ คุณลักษณะของผู้เรียน ทั้งด้าน การเป็นคนดี การเป็นคนเก่ง และการเป็นคนมีความสุข ซึ่งผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้เรียนเป็นคนดี ประกอบด้วย

ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ หมายถึง ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความกตัญญูกตเวที มีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว มีความประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีจิตสาธารณะ

2. ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ประกอบด้วย

2.1 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต หมายถึง ผู้เรียนสามารถวางแผนทำงานตามลำดับขั้นตอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รักการทำงานสามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้ มีความรู้สึที่ดีต่ออาชีพสุจริต และหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนเองสนใจ

2.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้เรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สรุปความคิดอย่างเป็นระบบ และมีการคิดแบบองค์รวม มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดไตร่ตรอง มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ

2.3 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร หมายถึง ผู้เรียนมีผลการทดสอบระดับชาติในรายวิชาต่าง ๆ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของสถาบันทดสอบทางการศึกษา

แห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

2.4 ผู้เรียนมีมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3. ผู้เรียนเป็นคนมีความสุข ประกอบด้วย

3.1 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี หมายถึง ผู้เรียนมีสุขภาพ สุขนิสัย และออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ มีน้ำหนักร่างกายส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ ไม่เสเพลหรือแสวงหาประโยชน์จากสิ่งเสพติด และสิ่งมอมเมา หลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคร้าย และอุบัติเหตุ รวมถึงปัญหาทางเพศ มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น ไร่เรียงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

3.2 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข หมายถึง ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ มีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์ โดยไม่ขัดหลักศาสนา มีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬา นันทนาการ กระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้มีนักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง ดังนี้

4.4 กระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

นักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้ความหมายไว้หลายแนวทาง ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร

หลักสูตร คือ ประสพการณ์ทุกอย่างที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน ดังนั้นหลักสูตรการศึกษา จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนที่มีสมบูรณ์มีความสมดุล ทั้งด้านจิตใจ ร่างกาย สังคม และสติปัญญา สามารถพึ่งตนเองและร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ หลักสูตรต้องมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น และมีความเป็นสากลทัดเทียมมาตรฐานโลก มีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการเรียนรู้โลกปัจจุบันและอนาคต เนื้อหาเชื่อมโยงและต่อเนื่องกันทุกระดับ ทั้งด้านความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ศิลธรรม คุณธรรม จริยธรรมตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาทั้งระบบในโรงเรียน ระบบนอกโรงเรียนและการศึกษาตลอดชีพ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรให้ยืดหยุ่นและหลากหลายสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ที่เป็นจริงของชุมชน สังคมและการประกอบอาชีพในท้องถิ่น

2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ครูและบุคลากรทางการศึกษา นับเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่รับผิดชอบจัดการศึกษาของชาติโดยตรง จะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ และเทคนิคในการปฏิบัติวิชาชีพที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-center) ได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรม มีความสำนึกและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมุ่งให้

เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งต้องพัฒนาระดับวิชาชีพครู ให้เป็นวิชาชีพที่มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้ประกอบอาชีพครูต้องสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

กระบวนการเรียนการสอนเป็นกระบวนการนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริงให้บรรลุเป็นขั้นตอนสำคัญที่ครูต้องดำเนินการให้ผู้เรียน ตามกรอบหลักสูตรที่กำหนดไว้ ดังนั้นกระบวนการเรียนการสอน จึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ

3.2 เน้นกระบวนการการเรียนรู้ กระบวนการคิดวิเคราะห์

3.3 ใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง

3.4 เชื่อมโยงการเรียนรู้ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ทั้งภายในกลุ่มวิชา ระหว่างกลุ่มวิชา และการดำเนินชีวิตจริง

3.5 คำนึงถึงความสมดุลระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นกับวิทยาการสมัยใหม่และความ เป็นไทยกับความเป็นสากล

3.6 เชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารและการเลือกใช้ข้อมูลที่เหมาะสมในการจัดการเรียน การสอน

3.7 สอดแทรก ปลูกฝัง เสริมสร้างค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมในทุกสาขาวิชา

3.8 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน

3.9 ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนสอน

3.10 ปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผล โดยเน้นการวัดและประเมินผลตาม สภาพจริง

4. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

หลักบริหารและการจัดการ เป็นกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนอำนวยความสะดวก ให้งานด้านต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาระบบการจัดการ ให้มีเอกภาพ ต้องกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยเน้นสถานศึกษาเป็นหลัก ตลอดจนให้บุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน ภาครัฐ และภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5. การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน โดยนักเรียนหรือผู้สำเร็จ การศึกษาจะมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา และเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีหลักการที่สำคัญคือ

5.1 การสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา

5.2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการศึกษาของทุกฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับ

5.3 ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กร บุคลากรในพื้นที่

5.4 การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับและทุกขั้นตอน

5.5 มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน

5.6 มีการรายงานผลสู่สาธารณะชนและผู้เกี่ยวข้อง

นอกจากนั้นคณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2544: 46) ได้เสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งมีขั้นตอนในขั้นดำเนินการดังนี้

1. พัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างเจตคติและพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะการปฏิบัติ

2. บริหารและบริการหลักสูตร เพื่อนำไปสู่การจัดห้องเรียน การจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรม การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และการให้บริการแนะแนว

3. จัดระบบสนับสนุน เพื่อจัดแหล่งค้นคว้า จัดสื่อวัสดุอุปกรณ์ จัดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลการพัฒนาการเรียนรู้

4. จัดระบบนิเทศภายใน เพื่อนิเทศ กำกับ ติดตาม สร้างขวัญกำลังใจ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 73) ได้กล่าวถึงกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรเพื่อพัฒนาผู้เรียนในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจ จัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

2. พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ปลูกฝังและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้เกิดแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

4. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานเข้มแข็งทั้งด้านทักษะชีวิต ทักษะพื้นฐาน วัฒนธรรม ภูมิปัญญา พร้อมต่อการประกอบอาชีพ และสอดคล้องกับตลาดแรงงาน

5. ส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน

6. บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา ชุมชน สถาบันศาสนา และทุกภาคส่วนของสังคม รวมทั้งระดมทรัพยากรและสรรพกำลังทางการศึกษาที่มีอยู่ในท้องถิ่น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 41) ได้เสนอกรอบแนวทางปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไว้ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่

2. พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่

3. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่

4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

เกษม วัฒนชัย (2545: 21) กล่าวถึงการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
ของนักเรียนโดยใช้การวิเคราะห์ระบบ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า ได้แก่

1. ครู
2. หลักสูตรรายวิชา
3. นักเรียน
4. เทคโนโลยีและทรัพยากรการเรียนการสอน

ด้านกระบวนการ ได้แก่

1. การเรียนการสอน
2. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ด้านผลผลิต ได้แก่

การวัดและประเมินผลผู้เรียน

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้เรียนให้เป็น
คนดี คนเก่ง และมีความสุข ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้เรียนเป็นคนดี หมายถึง นักเรียนมีคุณธรรม
จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ 2) ผู้เรียนเป็นคนเก่ง หมายถึง นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการ
ทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์
สังเคราะห์ มีวิจรรย์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองมีวิสัยทัศน์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
ตามหลักสูตร มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3) ผู้เรียนมีความสุข หมายถึง นักเรียนมีความสุขกายสุขใจ มีความสุขในการเรียน มีสุนทรียภาพ
และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

4.5 มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561
นโยบายปฏิรูประบบการประเมินและประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และประกาศ
มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ศูนย์การศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2561 สำหรับให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางดำเนินงาน เพื่อการประกัน
คุณภาพภายในของสถานศึกษา และเตรียมการสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกซึ่งจะทำให้เกิด
ความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
และคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานจากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยมาตรฐาน
การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพ
ของผู้เรียน ประกอบด้วย 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และ 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการ
จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รายละเอียดแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ
 2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย
 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา

3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

4) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง

4) สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคมหลากหลาย

คำอธิบาย

มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน

ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารการคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร การมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งสุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ

ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดในแต่ละระดับชั้น

2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย
 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา

ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะใคร่ครวญไตร่ตรอง
 พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
 และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและการ
 ทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็น
 แนวความคิด โครงการ โครงการชิ้นงาน ผลผลิต

4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณธรรม

5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา

ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติหรือผลการทดสอบอื่น ๆ

6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1) มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด

ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมเคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม

2) มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทยรวมทั้งภูมิปัญญาไทย

3) ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านเพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี

4) มีสุขภาพทางร่างกาย และจิตสังคม

ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

2.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

คำอธิบาย

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

เป็นการจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน สามารถดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน ตามหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

2.1 มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

สถานศึกษากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษา แห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและของต้นสังกัด รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษามีการติดตามตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องมีการบริหาร อัตรากำลัง ทรัพยากรทางการศึกษา และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีระบบการนิเทศภายใน การ นำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมการวางแผน ปรับปรุง และ พัฒนา และร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา

2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตร สถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย

สถานศึกษาบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านเชื่อมโยงวิถีชีวิตจริง และครอบคลุมทุก กลุ่มเป้าหมาย หมายรวมถึง การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มที่เรียนแบบควบรวมหรือกลุ่มที่เรียน ร่วมด้วย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาครู บุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญทาง วิชาชีพ และจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งภายในและภายนอก ห้องเรียน และสภาพแวดล้อมทางสังคม ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และมีความปลอดภัย

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการ จัดการเรียนรู้

สถานศึกษาจัดระบบการจัดการ การพัฒนาและการบริการเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

คำอธิบาย

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต

จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริงมีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

5. สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา

โรงเรียนเทพลีลา ตั้งอยู่ในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร เป็นสถานศึกษามัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลในการเรียนของนักเรียน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการนิเทศการศึกษาและการนิเทศการสอน ทั้งนี้เพราะการนิเทศเป็นการช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมเพื่อให้ครูปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูมีบทบาทหน้าที่หลักสำคัญในระบบสถานศึกษา นับตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบันนั้นได้มีการปรับเปลี่ยนจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละยุคสมัยการปรับเปลี่ยนนั้นจึงมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกันก็คือ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูให้มีมาตรฐานและยกระดับคุณภาพมากขึ้น และเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นการกระตุ้นความคิดให้เกิดกับครู ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีความต้องการจำเป็นในการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จึงทำให้ครูผู้สอนเป็นครูผู้มีความรู้และมีสมรรถนะ

โรงเรียนเทพลีลาให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ผู้ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน ที่จะต้องมุ่งมั่นในการจัดและพัฒนาการเรียนรู้อให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ ซึ่งจะต้องให้เทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลาย และต้องมีการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ มีการกำกับดูแลการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอนของครู จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกระบวนการและวิธีการแนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนครูโดยผู้มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินการจัดการศึกษา บทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทของการนิเทศ ที่เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานคอยช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไข ส่วนที่บกพร่อง เป็นต้น เน้นความสำคัญของความพยายามร่วมกันจากผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดในขั้นตอนการนิเทศ ปฏิสัมพันธ์ทางการนิเทศระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครู การใช้กระบวนการนิเทศที่มุ่งแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิคการนิเทศการสอนเป็นปัจจัยหลัก บนพื้นฐานของสัมพันธภาพแห่งการร่วมคิด ร่วมทำ ฟังพา ช่วยเหลือ ยอมรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติ และจริงใจต่อกันระหว่างผู้นิเทศ ผู้สอน เพื่อร่วมกันพัฒนาทักษะวิชาชีพ อันส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนของนักเรียน โดยการปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้เกิดประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา มีการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานหลักในการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

โรงเรียนเทพลีลากำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า ใฝ่เรียนรู้ คู่คุณธรรม นำสู่มาตรฐานสากล ดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บนพื้นฐานความเป็นไทย โดยมีพันธกิจสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีสมรรถนะ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักคนไทย 12 ประการ

3. พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษา โดยเน้นหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ในการดำเนินงานของโรงเรียนเทพศิลา ประกอบด้วย

1. สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นประชาคมอาเซียน พหุโลกและมาตรฐานสากล เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลและใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มีการกำกับตรวจสอบและรายงานผลที่ชัดเจน

2. สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ มีการจัดสภาพแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะตามสายงานและมาตรฐานวิชาชีพ

4. นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม อนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย ศรัทธาและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดยมีการกำหนดอัตลักษณ์ของนักเรียน คือ ลูกเทพศิลาบุคลิกดี มีสัมมาคารวะ และเอกลักษณ์สถานศึกษา คือ กิจกรรมเด่น เน้นคุณธรรม และมีจุดเน้นของสถานศึกษา ดังนี้

1. จุดเน้นด้านผู้เรียน

2. จุดเน้นด้านการเรียนการสอน

3. จุดเน้นด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

4. จุดเน้นด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ โรงเรียนเทพศิลาได้กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนและตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีตัวชี้วัดประกอบด้วย

1.1 มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ศรัทธาและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2 มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบและปฏิบัติตนตามหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ

1.3 มีความซื่อสัตย์สุจริต

1.4 มีความกตัญญูกตเวที

1.5 มีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละเพื่อส่วนรวม

1.6 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพยากรของส่วนตนและส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

1.7 รักความเป็นไทย เห็นคุณค่าของภูมิปัญญาไทย นิยมไทย อนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

1.8 ดำรงตนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

- 1.9 มีจิตสาธารณะ ทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์
2. ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
 - 2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
3. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงานรักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ
 - 3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียด รอบคอบในการทำงานมุ่งมั่นในการทำงาน
 - 3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง
 - 3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
 - 3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ
4. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณมีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 4.1 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุป ความคิดรวบยอดคิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม
 - 4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการตัดสินใจได้
 - 4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ
 - 4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดีและมีจินตนาการ
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์
 - 5.2 มีผลการทดสอบรวมยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์
 - 5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียนหรือนำเสนอด้วยวิธีต่าง ๆ
 - 5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
 - 5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียนและการฟังรู้จักตั้งคำถาม เพื่อหาเหตุผล
 - 6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ ได้ทั้งในและนอกสถานที่
 - 6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้และชอบมาสถานศึกษา
7. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีตัวชี้วัดประกอบด้วย
 - 7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและออกกำลังกายสม่ำเสมอ
 - 7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูงและมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุและปัญหาทางเพศ

7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น

7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครูและผู้อื่น

8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา มีตัวชี้วัดประกอบด้วย

8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรมและมีผลงานด้านศิลปะ

8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรมและมีผลงานด้านดนตรี/นาฏศิลป์

8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรมและมีผลงานด้านกีฬานันทนาการ

นโยบายหลักของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วย

1. พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย ภูมิใจในความเป็นไทย ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ

4. ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ และภาษาต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล

5. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา ห่างไกลสิ่งเสพติด โรคเอดส์ อุบัติเหตุและปัญหาทางเพศ

6. พัฒนาครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมการเลื่อนวิทยฐานะ และสามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถ มีสมรรถนะตามสายงานและมีจิตสาธารณะ

8. พัฒนาระบบบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ยึดหลักหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9. พัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ให้เอื้อต่อการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน

10. ส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะตามศักยภาพ กลยุทธ์ของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วย

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ 1 ส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง กลยุทธ์ระดับแผนงาน

1.1 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสู่เกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน พลโลกและมาตรฐาน สากล

1.2 มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และระเบียบวินัย มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อยู่ในสังคมระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุขได้อย่างมีความสุข และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน

1.3 จัดให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภาษาต่างประเทศและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 มุ่งเน้นให้นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพด้าน ศิลปะ ดนตรี กีฬา ห่วงไกลสิ่งเสพติด โรคเอดส์ อุบัติเหตุและปัญหาทางเพศ

1.5 มุ่งพัฒนานักเรียนให้เกิดจิตสำนึก ในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมและ ประเพณีไทย

1.6 มุ่งพัฒนานักเรียนให้เกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.7 มุ่งพัฒนาให้นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

1.8 จัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันตามศักยภาพมีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มุ่งเน้นให้นักเรียนมีทักษะในการใช้กระบวนการคิด

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ 2 พัฒนาครูผู้สอนอาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูกลยุทธ์ระดับ แผนงาน

2.1 พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 มุ่งเน้นพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

2.3 พัฒนาและส่งเสริมให้ครูมีและเลื่อนวิทยฐานะ ดำรงวิทยฐานะ

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ 3 พัฒนาระบบบริหารสถานศึกษากลยุทธ์ระดับแผนงาน

3.1 มุ่งเน้นการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการกระจายอำนาจโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มุ่งสู่มาตรฐานสากล

3.2 นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ

3.3 สนับสนุนให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามุ่งสู่มาตรฐานสากล

3.4 ปรับปรุงอาคาร สถานที่ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน

3.5 จัดให้มีพัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ เพื่อเอื้อต่อการเรียนการสอนและ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ 4 เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษากลยุทธ์ระดับ แผนงาน

4.1 ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษา ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กร เอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่นและอื่น ๆ

4.2 ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นทั้งในและต่างประเทศ

จากทิศทางการจัดการศึกษาและกลยุทธ์การดำเนินงาน สถานศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเทพลีลา โดยเกิดจากกระบวนการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงาน ปัญหา ความต้องการจำเป็น และความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพบริบทของสถานศึกษา จำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแต่ละมาตรฐานมีรายละเอียด ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

- 1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ
- 2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา
- 3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม
- 4) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา
- 6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

- 1) การมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด
- 2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย
- 3) การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย
- 4) สุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

2.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง

การจัดการเรียนรู้

นอกจากนี้โรงเรียนเทพศิลาได้กำหนดรูปแบบในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานตามโครงการ ทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่

1. การปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ
2. การจัดสิ่งแวดล้อม
3. การมีส่วนร่วม ในการวางแผน
4. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. การมอบอำนาจ
6. การประเมินผล
7. การพัฒนาภาวะผู้นำมืออาชีพ
8. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตนา ศิริภูมิ (2552: 117) ได้วิจัยการนำเสนอรูปแบบการนิเทศภายในโดยการประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการนิเทศภายใน การร่างรูปแบบการนิเทศภายใน และการนำเสนอรูปแบบการนิเทศภายในโดยการประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า ปัจจุบันสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามองค์ประกอบของรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยชี้แจงเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและความจำเป็น องค์กรและบทบาทขององค์กร การดำเนินการนิเทศตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา จัดกิจกรรมการนิเทศ และมีการประเมินผลความสำเร็จ ของจัดการนิเทศภายในทุกสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า ทุกสถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในไม่ครบทุกขั้นตอน เนื่องจากผู้บริหารและครูขาดความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายใน ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนบุคลากร และขาดความตระหนักในคุณค่าของการนิเทศภายใน แต่ทุกสถานศึกษายังคงมีความต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพครูด้วยการนิเทศภายใน 2) การร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ประกอบกับการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารด้านการนิเทศการศึกษา ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และครูนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการนิเทศภายในโดยการประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 2.1) สภาพการนิเทศภายใน ความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายใน การสร้างความตระหนัก

สร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม การยอมรับซึ่งกันและกัน 2.2) การจัดองค์กรในการนิเทศภายใน และบทบาทขององค์กร 2.3) กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาประกอบด้วย ขั้นตอนตาม กระบวนการ การจัดกิจกรรมการนิเทศ และเทคนิคการนิเทศ 2.4) ประเมินผลความสำเร็จของการ นิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) การนำเสนอรูปแบบการนิเทศภายในแก่ผู้บริหารและ ศึกษานิเทศก์ มีความเห็นตรงกัน โดยต้องการให้สถานศึกษาจัดการนิเทศภายในตามองค์ประกอบของ รูปแบบการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร ในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้บริหารและครู ควรนำรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาไปใช้ดำเนินการในการนิเทศภายในทุกด้าน

พัชรินทร์ ช่วยศิริ (2554: 119-122) ศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาวัด ประดู่ฉิมพลี การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายใน และปัญหา ข้อเสนอแนะการนิเทศภายในของสถานศึกษาวัดประดู่ฉิมพลี ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความ ช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านพัฒนา หลักสูตร และด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน พบว่า 1) การดำเนินงานนิเทศภายในของ สถานศึกษาวัดประดู่ฉิมพลี ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง มีการ ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ และให้การสนับสนุนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการเรียนการสอน 1.2) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม มีการพัฒนาให้ครูมีทักษะการทำงานกลุ่ม เข้าใจบทบาท ของตน รับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามโครงสร้างการบริหารงาน 1.3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีการอบรมครูเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพทั้งด้านเทคนิคการสอนและการส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อ วิชาชีพครู 1.4) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ได้ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดย ผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และการจัดการประชุม อบรม ติดตามและประเมินหลักสูตร และ 1.5) ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน มีการดำเนินงานให้ครูนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนไปใช้ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินการนิเทศภายใน 2.1) ด้านการ ให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง ขาดคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการนิเทศ ภาระงานของผู้นิเทศมีมาก ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการนิเทศ ควรให้การอบรมกับผู้ที่จะต้อง ทำหน้าที่นิเทศ จัดประชุมเพื่อติดตามผลการนิเทศ 2.2) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม มีความ แตกต่างกันทางความคิดของครู ครูมีภาระงานมาก ควรลดภาระงานของครู ควรส่งเสริมให้ครูยอมรับ ฟังความคิดของคนส่วนใหญ่ 2.3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ขาดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพที่มีความหลากหลายและ ไม่ตรงกับความต้องการ ควรจัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพที่มีความหลากหลายและ ควรส่งเสริมทักษะการเขียนเชิงวิชาการให้กับครู 2.4) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ขาดความรู้ และประสบการณ์ของครูในการจัดทำหลักสูตรใหม่ บุคลากรในบางกลุ่มสาระขาดแคลน ควรจัดอบรม และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรแก่ครูและจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม และ 2.5) ด้าน การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ขาดความรู้ด้านเทคนิคการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูควรให้ ความรู้และคำแนะนำในการจัดทำวิจัยที่ถูกต้องแก่ครู

นิศาชล วุฒิสาร และสุรภีร์ ค่ายหนองสรวง (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาระบบนิเทศ ภายในสถานศึกษาคลองขามวิทยาการ อำเภอเวียงตาล จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า การประชุมกลุ่มย่อยช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจสามารถวางแผน กำหนดทางเลือกและ ออกแบบระบบการนิเทศภายใน การเสริมแรงช่วยให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศสามารถนำความรู้

ที่ได้รับไปปฏิบัติจริงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่องานของตนเอง ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การนิเทศภายในเป็นไปอย่างกัลยาณมิตรแต่ในขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศ ผู้ร่วมวิจัยบางคนขาดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติการนิเทศจึงต้องพัฒนาในวงรอบที่ 2 โดยใช้กลยุทธ์การเสริมแรงอีกครั้งซึ่งช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความมั่นใจและความชำนาญในการปฏิบัติการนิเทศเพิ่มขึ้น โดยสรุปการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาคลองขามวิทยาคาร อำเภอ ยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้กลยุทธ์การประชุมกลุ่มย่อยและการเสริมแรง ทำให้ผู้ร่วมวิจัย มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการนิเทศภายในมากขึ้น มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การสะท้อนผลการปฏิบัติงานและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม มีความภาคภูมิใจชื่นชมในผลงาน ที่ได้ร่วมมือกันปฏิบัติ สามารถออกแบบระบบจนได้ระบบการนิเทศภายในที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ถูกต้อง ส่งผลให้สถานศึกษามีระบบการนิเทศภายในที่ดีกว่าเดิม จึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้นำกลยุทธ์ ดังกล่าวไปใช้พัฒนาระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาอื่นต่อไป

ชญาภาญจ์ ศรีเนตร (2558: 117-118) ศึกษารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันการนิเทศภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ประกอบด้วย 5 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านการสำรวจความต้องการและความ จำเป็น ด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการดำเนินการนิเทศ ด้านการประเมินและรายงานผลการ นิเทศ และด้านการขยายผล ยกย่อง และเชิดชูเกียรติ และค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการ นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เท่ากับ 1.00 สามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ และผลการประเมินรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

นพรัตน์ ชัยเรือง และสาลินี จงใจสุธรรม (2558: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศของสถานศึกษาในจังหวัด นครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานการนิเทศภายในของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ปัญหาของการนิเทศภายในของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยในการนิเทศ ภายในของสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย อาจารย์นิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา วิธีการและกระบวนการนิเทศ การวัดและประเมินผลการนิเทศ องค์กรประกอบ ขั้นตอน และวิธีการของ รูปแบบการนิเทศภายในมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ ความเป็นไปได้ของรูปแบบการนิเทศภายในโดย รวมอยู่ในระดับมากที่สุด คุณภาพการสอนของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูโดยรวม และความ พึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศภายในของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยความเหมาะสมของ รูปแบบการนิเทศภายในของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

นพพรพรรณ ญาณโกมุท (2558: 173-175) ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการนิเทศ ภายใน ตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียนสำหรับสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการนิเทศ ภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียน มีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการของ รูปแบบ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการนิเทศภายในและส่วนที่ 4

การประเมินผล ผลการพิจารณาและประเมินคุณภาพของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 4.51 และผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบ อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งสามารถไปใช้ทดลองได้ ส่วน ผลการใช้รูปแบบ พบว่า หลังการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียน ครูมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะในการนิเทศภายในสูงขึ้นโดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้ 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการนิเทศภายใน หลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการนิเทศภายใน หลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อธิพันธ์ ศรีรุ่งกาญจน์ (2558: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศแบบคลินิก ด้านแบบการนิเทศโดยผู้บริหาร ด้านการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ด้านการนิเทศแบบมีส่วนร่วม ด้านการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพ ส่วนผลประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานความรู้ต่างๆ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ด้านการจัดเนื้อหากิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน ด้านการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ด้านการสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้ ด้านการฝึกทักษะกระบวนการคิดในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกสถานที่ โดยการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย โดยรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ตัวพยากรณ์ทุกตัวสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 36

ศิริวรรณ ลีกิจเจริญผล (2559: 310) ทำวิจัยเรื่อง การนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูภาษาอังกฤษ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครู ภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาทักษะการสอนภาษาอังกฤษ 2) การช่วยเหลือครูภาษาอังกฤษเชิงบูรณาการ 3) การประยุกต์เทคนิคพิเศษที่หลากหลาย 4) การส่งเสริมทัศนคติ การสอนภาษาอังกฤษที่ดีให้แก่ครู 5) การพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของครูภาษาอังกฤษ 6) การส่งเสริมการวางแผนการจัดกระบวนการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษ 7) การจัดระบบการสนับสนุนครูภาษาอังกฤษ และ 8) การสร้างความสัมพันธ์และการยอมรับของผู้นิเทศ โดยองค์ประกอบการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูภาษาอังกฤษ เป็นองค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีประโยชน์ และมีความถูกต้อง

ทิพพนตร ศรีนา (2560: 120) ทำการวิจัยรูปแบบการนิเทศครูเพื่อพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. รูปแบบการนิเทศครู

เพื่อพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 1) หลักการ ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ (1) หลักการนิเทศเชิงคุณภาพ (2) หลักการนิเทศแบบมีส่วนร่วม (3) หลักการคุณธรรมในการนิเทศ
- 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ (1) เพื่อให้มีการดำเนินการนิเทศครูเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นครูมืออาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) เพื่อให้ครูผู้รับการนิเทศ สามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (3) เพื่อให้เป็นแนวทางให้ผู้นิเทศ ผู้สนับสนุนการนิเทศ ผู้เกี่ยวข้อง นำรูปแบบในการนิเทศ ไปใช้ในการนิเทศครู ในสถานศึกษาจนเกิดประโยชน์ในการพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ
- 3) กลไกการดำเนินการ ได้แก่ (1) การบริหารงานนิเทศแบบกัลยาณมิตรนิเทศ (2) การบริหารความรับผิดชอบ (3) การพัฒนาเครือข่ายในการนิเทศ
- 4) วิธีดำเนินการ มี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้
 - 1) การศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการของผู้รับการนิเทศ ได้แก่ (1) การแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ (2) คณะกรรมการร่วมวิเคราะห์นโยบาย (3) กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษาปัญหา และความต้องการ (4) คณะกรรมการนิเทศร่วมกำหนดขอบเขต หลักเกณฑ์การศึกษาปัญหา และความต้องการ (5) สร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลปัญหา และความต้องการ (6) ดำเนินการศึกษาปัญหา และความต้องการ (7) วิเคราะห์ข้อมูล จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และความต้องการ (8) สรุปผลและรายงานผลการศึกษาปัญหา และความต้องการ
 - 2) การวางแผนการนิเทศ ได้แก่ (1) ประชุมชี้แจงผลการศึกษาปัญหา และความต้องการ (2) ร่วมระดมความคิดเห็นกำหนดทางเลือก หรือวิธีการนิเทศ (3) ตัดสินใจเลือกวิธีการนิเทศ และจัดทำโครงการนิเทศ (4) จัดทำคู่มือการนิเทศ ปฏิทินนิเทศ (5) การเตรียมความพร้อมในการนิเทศ (6) รายงานผลการวางแผนการนิเทศ
 - 3) การปฏิบัติการนิเทศ ได้แก่ (1) ประชุมชี้แจงแผนการนิเทศ คู่มือการนิเทศ วิธีการนิเทศ (2) ประสานงาน นัดหมายในการนิเทศ (3) ตรวจสอบการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก สำหรับการนิเทศ (4) ปฏิบัติการนิเทศ เพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู (5) ดำเนินการนิเทศอย่างต่อเนื่อง (6) ติดตามผลการนิเทศ (7) การสร้างสัมพันธภาพ และขวัญกำลังใจ ได้แก่ (1) ใช้หลักกัลยาณมิตรในการนิเทศ (2) เน้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของครูผู้รับการนิเทศ (3) มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล (4) ใช้หลักคุณธรรมในการนิเทศ (5) กระตุ้นเสริมความมั่นใจให้กับผู้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่อง (6) ผู้บริหารให้การสนับสนุนงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก (7) การประเมินผลการนิเทศ ได้แก่ (1) ศึกษารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน (2) กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน (3) กำหนดขอบเขต หลักเกณฑ์วิธีการประเมิน (4) สร้างเครื่องมือวัด และประเมินผลการนิเทศ (5) ประชุมชี้แจงการใช้เครื่องมือวัด และประเมินผลการนิเทศ (6) วัดและประเมินผลการนิเทศอย่างเป็นระบบ (7) วิเคราะห์ผล สรุปผลการประเมินผลการนิเทศและข้อเสนอ (8) รายงานผล การประเมินการนิเทศเผยแพร่ผลการนิเทศ
 - 6) การประเมินผลการนิเทศ ได้แก่ (1) การประเมินปัจจัยนำเข้า (2) การประเมินกระบวนการนิเทศ (3) การประเมินผลการนิเทศ (7) เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ (1) เงื่อนไขด้านผู้บริหาร (2) ด้านระบบการนิเทศ (3) ด้านการให้ขวัญกำลังใจ (4) ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครู

2. ผลการประเมินรูปแบบ และการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศครูเพื่อพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ พบว่าผลการประเมินโดยรวมและผลการประเมินรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

พาสนา ชลบุรีพันธ์ (2560: 171-173) ได้ศึกษารูปแบบการนิเทศการสอนเพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่าสภาพปัจจุบันและความต้องการการนิเทศการสอนเพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยแต่ละด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือการจัดกิจกรรมการนิเทศการสอน ในขณะที่ด้านเทคนิคและวิธีการนิเทศการสอนมีความต้องการมากที่สุด ส่วนรูปแบบการนิเทศการสอนเพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคิดของรูปแบบ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้จัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดและตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และการศึกษา 4.0 ของรัฐบาลปัจจุบัน 2) หลักการของรูปแบบมี 4 หลักการ ได้แก่ หลักคุณภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักบูรณาการและความต่อเนื่อง และหลักความทันสมัยของเทคโนโลยีและข้อมูลที่ต้องการ และ 3) การนิเทศการสอนประกอบด้วยกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน ได้แก่ จัดทำข้อมูลสารสนเทศวางแผนการนิเทศการสอนใช้สื่อเครื่องมือและเทคโนโลยีจัดกิจกรรมการนิเทศการสอนและประเมินผลการนิเทศการสอนและกลไกสนับสนุนการนิเทศการสอน มี 3 ด้าน ได้แก่ การใช้เทคนิคและวิธีการนิเทศการสอน การมีส่วนร่วมการนิเทศการสอน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการนิเทศการสอน นอกจากนี้ความเห็นของครู พบว่ารูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการส่งเสริมความสามารถของครูผู้สอนในการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รุ่งรัตน์ กลั่นการบุญ และภูมิพิพัฒน์ รัชทรัพย์มงคล (2560: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แนวทางพัฒนาการนิเทศภายในงานวิชาการของครูสถานศึกษาผดุงปัญญา จังหวัดตาก ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการนิเทศภายในงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลการนิเทศและกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การวางแผนการนิเทศ 2) ปัญหาการนิเทศภายในงานวิชาการ ในภาพรวมพบว่า การปฏิบัติการนิเทศ มีปัญหามากที่สุด รองลงมาเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ และการวางแผนการนิเทศ ตามลำดับ ส่วนแนวทางพัฒนาการนิเทศภายในงานวิชาการของสถานศึกษาผดุงปัญญา จังหวัดตาก 1) กระบวนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ ควรมีการประชุมเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 2) กระบวนการวางแผนการนิเทศ สถานศึกษาควรมีการดำเนินการประชุมการจัดทำแผนปฏิบัติการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์ วางแผนนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นขั้นตอน เขียนเป็นโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา 3) กระบวนการปฏิบัติการนิเทศ ควรดำเนินการนิเทศ นำหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ กิจกรรม และเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสม 4) กระบวนการประเมินผลการนิเทศ ควรตรวจสอบความสำเร็จของโครงการ สรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

สำเร็จ ยूरชัย และคนอื่น ๆ (2560: บทคัดย่อ) วิจัยการพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 หลักการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม มี 4 หลักการ คือ (1) หลักการเสริมพลังอำนาจ (2) หลักการพัฒนาการบุคลากร (3) หลักการมีส่วนร่วม (4) หลักการพัฒนาคุณภาพของงาน องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการนิเทศภายใน มีดังนี้ (1) การวางแผนการนิเทศ (2) การให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (3) การลงมือปฏิบัติงาน (4) การสร้างเสริมกำลังใจ และ (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของการนิเทศภายใน ประกอบด้วย (1) ผลการพัฒนาบรรลุเป้าหมายทั้งด้านความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อรูปแบบการทำวิจัยในชั้นเรียน (2) ความพึงพอใจของครูต่อแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม

วชิรา เครือคำอ้าย และชวลิต ขอดศิริ (2561: 134-136) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยงเพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ได้รูปแบบการนิเทศ ชื่อว่า “ดับเบิลพีแอลซีเอ พลัส (PPLCA Plus) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ หลักการ เงื่อนไขสำคัญ และองค์ประกอบของรูปแบบมี 5 องค์ประกอบ คือ 1. ขั้นเตรียมความรู้ก่อนการนิเทศ (Preparing: P) 2. ขั้นวางแผนและออกแบบการนิเทศ (Planning: P) 3. ขั้นเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในการปฏิบัติการนิเทศ (Learning and Sharing: L) 4. ขั้นการนิเทศด้วยกระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring: C) 5. ขั้นสะท้อนคิดหลังการนิเทศ (After Action Review: A) และเกิดข้อค้นพบ (Body of Knowledge) ระหว่างการวิจัย คือ การน้อมนำหลักการทรงงานและศาสตร์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 9 (King Bhumibol's Science) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติในทุก ๆ องค์ประกอบ เพิ่มเติมรูปแบบการนิเทศ คือ พลัส (Plus) ผลการใช้รูปแบบการนิเทศ พบว่า ผู้รับการนิเทศสามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พร้อมนำมาใช้ในการสอน ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 83.33 ส่วนผลการตรวจสอบพฤติกรรมการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง จากผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ พบว่า อยู่ในระดับมาก เช่นกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73, 2.80 (จากค่าเฉลี่ย 3 ระดับ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55, 0.48 สำหรับประเด็นที่มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด คือ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

อภิสร่า กังสังข์ (2561: 79-80) ได้ศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาประถมศึกษา ในอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ผลจากการศึกษา พบว่า ทักษะของครูเกี่ยวกับบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาประถมศึกษาในอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมรายด้านเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ รองลงมาคือด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง และด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสูงสุดของแต่ละด้านเป็นดังนี้ ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง คือ ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการของครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ด้านการ

พัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีโอกาสศึกษาต่อ อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และนำมาใช้ในการพัฒนางาน และด้านการพัฒนาหลักสูตร คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน คือ ผู้บริหารสำรวจปัญหาการจัดการเรียนรู้และปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลกำหนดแผนงาน

ธนัญญา วุฒินิชย์ (2562: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการนิเทศที่มีประสิทธิผลต่อการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาเทศบาลวัดท่าเสาต้อย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า สภาพการปฏิบัติ ด้านระบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ด้านการดำเนินการนิเทศ และด้านประเมินผลการนิเทศ อยู่ในระดับมาก ในส่วนของปัญหาทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ความต้องการด้านกระบวนการนิเทศ และด้านนิเทศรูปแบบ “SPIDER Model” อยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยรูปแบบการนิเทศที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ส่วน ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) องค์ประกอบ และกระบวนการ SPIDER Model 4) วิธีดำเนินการ 5) ผลลัพธ์ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ และคู่มือการใช้ ประกอบด้วย คำชี้แจงการใช้คู่มือ ตอนที่ 1 บทนำตอนที่ 2 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ตอนที่ 3 รูปแบบการนิเทศที่มีประสิทธิผล ตอนที่ 4 กระบวนการใช้ ตอนที่ 5 การประเมินผล และภาคผนวก ส่วนผลการตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการใช้รูปแบบการนิเทศที่มีประสิทธิผล พบว่า ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจอยู่ระดับมากที่สุด การสะท้อนผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า มีส่วนช่วยให้ครูผู้สอนมีแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนานักเรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 องค์ประกอบเชิงหลักการ และวัตถุประสงค์มีความเหมาะสม การติดตาม ดูแล ให้คำแนะนำของครูนิเทศมีประสิทธิภาพ คู่มือการใช้รูปแบบเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงาน รวมถึงกระบวนการ SPIDER Model ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของรูปแบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

นรเศรษฐ์ ชุมวงศ์ (2563: บทคัดย่อ) วิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วย ข้อปฏิบัติ 10 ประการ 2) ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ประกอบด้วย ข้อปฏิบัติ 10 ประการ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 12 ประการ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 14 ประการ และ 5) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 9 ประการ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามลำดับ

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่ (2562: 58-62) ได้ศึกษารูปแบบการนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ ในจังหวัดแพร่ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัจจุบันปัญหาที่ทำให้นักเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 50 มี 4 ด้านคือ ด้านสถานศึกษา ด้านครู ด้านนักเรียน และด้านการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา และความต้องการทางการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ในระดับจังหวัดแพร่ คือ ต้องการแนวทางหรือรูปแบบการนิเทศเพื่อยกระดับผลการทดสอบระดับชาติ O-NET ที่นำไปสู่การนิเทศให้สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่จังหวัดแพร่ 2) ได้รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผล การบริหารการจัดการศึกษา ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่ PHRAE ICT+(plus) Coaching Model เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวางแผนพัฒนา (Analyze to Plan: P) (2) การ สร้างความตระหนัก เพื่อความเป็นเอกภาพ (Awareness to Homogeneity: H) (3) การร่วมมือ ร่วมใจดำเนินการนิเทศแบบโค้ช (Relationship to Coach: R) (4) การเชื่อมโยง ชื่นชม เสริมแรง (Attach to Admire: A) และ (5) การประเมินผลเพื่อพัฒนาเผยแพร่ (Evaluation for development to share: E) 3) ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบ ได้แก่ (1) ครู มีการปรับเปลี่ยนการจัด กระบวนการเรียนการสอน มีการสร้าง/ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานและตัวชี้วัด มีชุมชนทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้บริหารและครูนำความรู้/หลักการไปใช้ในการ ยกระดับผลการทดสอบ O-NET (2) นักเรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET/NT) ดีขึ้น มีความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดเรียนรู้ ครูผู้สอน สื่อการเรียนการสอน และคุณภาพการ เรียนรู้ (3) สถานศึกษามีสารสนเทศผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติสูงขึ้น มีแผนยกระดับผล การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ สถานศึกษามีเครือข่ายในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน 4) ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น ข้อรูปแบบ/กระบวนการนิเทศฯ ตรงกับวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

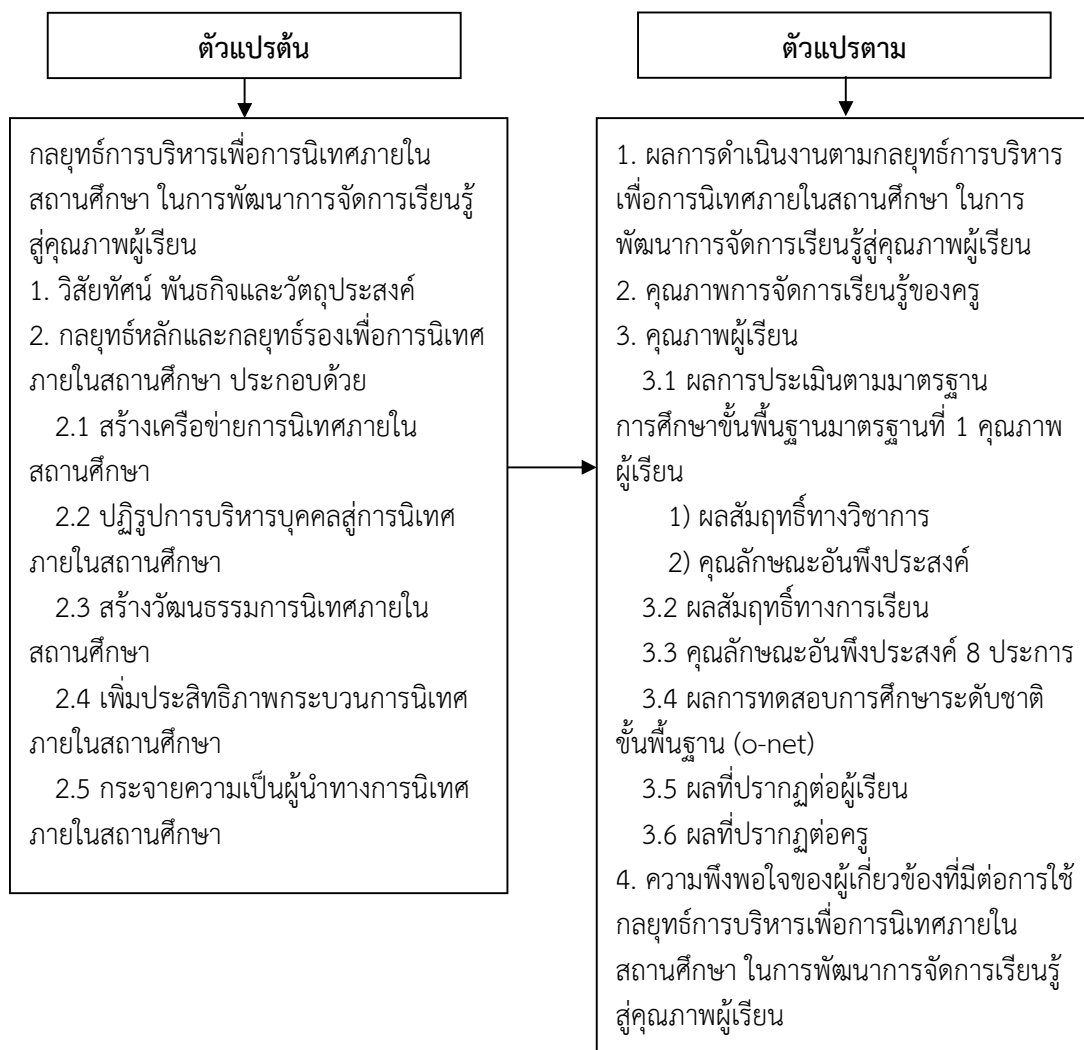
มูรานกิ (มนตรี สิริทัตสุนทร, 2550: 56; Murangi, 1996: 2547-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การนิเทศการสอนในนามิเบีย การศึกษาของครูในมัธยมศึกษาและการยอมรับในการนิเทศ การสอน ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับในการนิเทศการสอนของครูมีการยอมรับน้อย ครูไม่ได้รับ การนิเทศ ครูขาดโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ครูมีความรู้สึกต้องการช่วยเหลือในการพัฒนา ทักษะเทคนิคการนิเทศการสอนครูและศึกษานิเทศก์รู้สึกว่าการนิเทศมีความจำเป็น

เรวิส (Rawis, 1973; อ้างถึงใน สุนันทา สบายวรรณ, 2555: 51) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากิจกรรมการรับรู้ด้านการนิเทศการศึกษาของครูในรัฐจอร์เจีย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความต้องการ การนิเทศการศึกษาของครูในจอร์เจีย โดยส่งแบบสอบถามไปยังครูที่ทำการสอนใน สถานศึกษารัฐบาล จำนวน 309 คน พบว่า ครูมีความต้องการให้มีการนิเทศมากกว่าในปัจจุบันเมื่อ เปรียบเทียบความต้องการนิเทศกับความต้องการการปรับปรุงการเรียนการสอนและความต้องการ นิเทศให้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรไม่แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญ ครูต้องการให้มีการนิเทศที่มุ่ง

ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์การนิเทศในด้านการแนะนำความก้าวหน้าในอาชีพครูน้อยกว่าด้านอื่น ทำให้ความต้องการแตกต่างกันคือ สถานภาพของครู ขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ด้านการสอน ครูผู้หญิงมีความต้องการการนิเทศมากกว่าครูชาย ครูที่มีการศึกษาสูงมีความต้องการด้านการนิเทศ การศึกษาครูที่การศึกษาต่ำกว่า ครูมีความต้องการนิเทศแบบให้ความช่วยเหลือมากกว่าการควบคุม กล่าวคือ ศึกษานิเทศก์จะต้องเป็นผู้แนะนำด้านหลักสูตร การสอน ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ปรับปรุงมีมนุษยสัมพันธ์ครูระดับประถมศึกษา มีความต้องการการนิเทศการศึกษามากกว่า

7. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จากกรอบเนื้อหาจากหลักการแนวคิด การบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การ โดยกำหนดการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) และหลักการนิเทศการศึกษา และการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศในการแนะนำช่วยเหลือร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานกับสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการบริการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการพัฒนางานได้เต็มศักยภาพ และสามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนเก่งคนดีและมีความสุข การพัฒนาสถานศึกษามุ่งหมายคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามเป้าหมายของมาตรฐานการศึกษา โดยดำเนินการอย่างครอบคลุมทุกองค์ประกอบของสถานศึกษา ประกอบกับหลักการนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของกลิคแมนในการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 งาน คือ 1) การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 2) การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม 3) การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ 4) การพัฒนาหลักสูตร และ 5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน กำหนดเป็นกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจนและต่อเนื่องสัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การปฏิบัติการนิเทศ และ 4) การประเมินผล โดยมุ่งศึกษาผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วย 1) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา 2) คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู 3) คุณภาพนักเรียน และ 4) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดในการวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพสถิต

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาการบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา 3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และ 4) เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ในการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1.1) ศึกษาเอกสารผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา 1.2) จัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี โดยวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักการแนวคิดและแนวทางการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา งานวิจัย

ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา แนวทางดำเนินงานโรงเรียนในโครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนเป็นอยู่ เช่น โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะครูและนักเรียนในศตวรรษที่ 21 แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน กระบวนการจัดการเรียนรู้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ศึกษาทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน มาตรฐานการศึกษาชาติ จุดเน้นกลยุทธ์การดำเนินงาน แผนการจัดการศึกษาของโรงเรียน มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ศึกษาผลการดำเนินงานของโรงเรียนในปีการศึกษา 2561-2562 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา ศึกษาเอกสารการดำเนินงานโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน รายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ รายงานผลการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2561-2562 การดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาศักยภาพครูและการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การดำเนินงานด้านข้อมูลสารสนเทศ งานด้านการวัดและประเมินผลประจำปี รายงานผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายงานผลการประเมินต่าง ๆ ของนักเรียน และรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR)

1.2 จัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก และบุคลากรที่ดูแลการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาระดับเขตพื้นที่ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ การศึกษา และมีความเต็มใจให้ความคิดเห็นในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดการได้มาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย

(1) ดร.ชนะ สุ่มมาตย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ปรึกษาด้านการแนะแนวสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) นายวีระศักดิ์ ศรีสังข์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

(3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศีกฤณี ศีลาฉาย รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

(4) นายชาญชัย โรจนะ ที่ปรึกษากรรมาธิการการศึกษา วุฒิสภา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

(5) นางวรรณดี ศรีสัตย์วาทา ข้าราชการบำนาญ ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทพลีลา

2) บุคลากรที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 40 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ครูและบุคลากรสถานศึกษา จำนวน 30 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน ผู้วิจัยกำหนดการได้มาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร มาเป็นกรอบในการกำหนดประเด็นในการสนทนา (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 1) และทำการจัดบันทึกพร้อมบันทึกเสียงข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม นัดหมายวัน เวลา และสถานที่เป็นการล่วงหน้า ดำเนินการสนทนากลุ่มและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดบันทึกลงในแบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มตามประเด็นการสนทนา พร้อมทั้งถอดเทปบันทึกเสียงข้อมูลการสนทนากลุ่มร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนเทพลีลา

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ผลการสนทนากลุ่ม และสรุปเป็นประเด็นเพื่อใช้ประกอบการยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลาต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม 2.2) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ร่วมกับนำผลจากการสนทนากลุ่มมาสังเคราะห์ 2.3) ยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และ 2.4) การตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม

ศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนเทพลีลา เพื่อสามารถกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยใช้วิธีวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ได้แก่ S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส และ T (Threats) ภาวะคุกคาม โดยผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยกำหนดการได้มาของกลุ่มผู้ดำเนินการ

วิเคราะห์สภาพสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมทั้งสิ้นจำนวน 55 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน 3) ครูผู้สอน จำนวน 25 คน 4) ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 15 คน และ 5) นักเรียน จำนวน 5 คน (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 2)

2.2 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับกรณีศึกษาในสถานศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการศึกษาและการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา และมีความเต็มใจให้ความคิดเห็นในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดการได้มาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย

- 1) ดร.คมกฤษ จันทร์ขจร ผู้ช่วยเลขาธิการสภากาชาดศึกษา
- 2) ดร.รัตติมา พานิชอนุรักษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
- 3) นายวันชัย คงเพ็ชรศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ข้าราชการบำนาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
- 4) ดร.ประพนธ์ หลีสิน อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเศรษฐบุทรบำเพ็ญ
- 5) ดร.บุญธรรม พิมพ์ภรณ์ ข้าราชการบำนาญ อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต มัธยม และศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาที่ 5

2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยนำผลการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารร่วมกับผลการสนทนากลุ่ม มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 3) และใช้เทปบันทึกเสียงในการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ โดยแจ้งประเด็นการสัมภาษณ์ นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ล่วงหน้า และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจดบันทึกลงในแบบสัมภาษณ์ตามประเด็นการสัมภาษณ์ และหลังจากนั้นทำการถอดเทปบันทึกเสียงข้อมูลคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สรุปเป็นประเด็น และนำผลจากการสัมภาษณ์ มาศึกษาสังเคราะห์ร่วมกับผลสรุปการสนทนากลุ่มตามประเด็นสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพศิลา

2.3 ยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผู้วิจัยนำผลการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำผลการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา มากำหนดเป็นกรอบในการยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 22 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา กลยุทธ์รอง 1.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันอุดมศึกษา กลยุทธ์รอง 1.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด และกลยุทธ์รอง 1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 2.1 จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์รอง 2.3 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และกลยุทธ์รอง 2.4 ประเมินผลครูเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 3.1 สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลยุทธ์รอง 3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน กลยุทธ์รอง 3.3 สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือว่าไว้วางใจ กลยุทธ์รอง 3.4 ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์รอง 3.5 ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 4.1 จัดระบบครูพี่เลี้ยง กลยุทธ์รอง 4.2 จัดระบบชี้แนะ กลยุทธ์รอง 4.3 จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน กลยุทธ์รอง 4.4 สังเกตการจัดการเรียนการสอน และกลยุทธ์รอง 4.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 5.1 เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์รอง 5.2 ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน กลยุทธ์รอง 5.3 เปิดโอกาสครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ และกลยุทธ์รอง 5.4 พัฒนากภาวะผู้นำร่วมของครู

2.4 การตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

2.4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยกำหนดการได้มาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยแบ่งการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์ด้วย 2 วิธีจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ดังนี้

1) ตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการศึกษาและการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา และมีความเต็มใจให้ความคิดเห็นในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดการได้มาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย

(1) รองศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกฤทธิ์ ศิลาลาย รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

(3) นายภักดี คงคำ คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

(4) ดร.สหชัย สาสนวน ประธานคณะกรรมการสวัสดิการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดปทุมธานี ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย

(5) ดร.มาเรียม ซอหมัด ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศและประเมินผลการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

2) ตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์โดยการจัดประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียนเทพศิลา ผู้วิจัยกำหนดการได้มาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมทั้งสิ้นจำนวน 29 คน ประกอบด้วย

(1) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน

(2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน

(3) รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน

(4) ครูผู้สอน จำนวน 20 คน

2.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นนี้ เป็นแบบบันทึกข้อเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ตามหัวข้อของกลยุทธ์ เพื่อบันทึกความคิดเห็นที่ได้จากการประชุมประชาพิจารณ์ และเทปบันทึกข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 4)

2.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำประชาพิจารณ์ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1) กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการจัดประชุม เพื่อทำประชาพิจารณ์ ซึ่งจัดในวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2562 ณ ห้องประชุมเทพพิทยา โรงเรียนเทพศิลา โดยผู้วิจัยส่งหนังสือเชิญศึกษานิเทศก์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนครู เพื่อเข้าร่วมการทำประชาพิจารณ์ พร้อมส่งข้อมูลกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ให้ศึกษาล่วงหน้าประมาณ 7 วัน พร้อมนัดวัน เวลา และ สถานที่ในการจัดทำประชาพิจารณ์

2) จัดการประชุมประชาพิจารณ์ โดยผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมา และนำเสนอ ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จากนั้นเปิดอภิปรายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยพิจารณาที่ละประเด็นแล้วจัดบันทึกรายการ ข้อเสนอแนะและเหตุผลในประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข

2.4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ ข้อความและสรุปเป็นประเด็น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และคู่มือการ ดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 นี้เป็นการนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ไปทดลองใช้ โดยได้ จัดทำคู่มือการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา เพื่อความสะดวกใน การปฏิบัติตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยดำเนินการในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562 มีรายละเอียดการดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ทดลองใช้ในโรงเรียนเทพลีลา โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นผู้กำกับและรับผิดชอบในการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ผู้คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยกำหนดการ ได้มาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย

3.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการประชุมสรุปผลการทดลองใช้กลยุทธ์ ได้แก่

- 1) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน
- 2) ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน จำนวน 4 คน
- 3) ครูหัวหน้าสายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 12 คน
- 4) ครูผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา จำนวน 10 คน

3.1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามผลการทดลองใช้กลยุทธ์ จำนวน 350 คน ได้แก่

- 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 คน
- 2) ครูผู้สอน จำนวน 41 คน

3) ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 150 คน

4) นักเรียน จำนวน 150 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย

3.2.1 คู่มือการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

3.2.2 แบบบันทึกการประชุมเพื่อพิจารณาผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

3.2.3 เทปบันทึกเสียงข้อมูลจากการประชุมสรุปผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

3.2.4 แบบสอบถามผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ลักษณะเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 4 ฉบับ ประกอบด้วย

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 5)

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 6)

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 7)

ฉบับที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 8)

โดยมีขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ที่ดำเนินการทดลองใช้กลยุทธ์ เพื่อกำหนดขอบข่ายการสร้างแบบสอบถาม

2) กำหนดรูปแบบของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3) เขียนข้อคำถามในแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์ ด้านบริหารการศึกษา ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการประเมินผลและด้านการวิจัย จำนวน 5 ท่าน เพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้าง เนื้อหาและภาษา ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา เพื่อให้มีความสมบูรณ์และให้ผู้ตอบเข้าใจได้ง่าย สามารถวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษาแล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมถูกต้อง โดยใช้เกณฑ์การประเมินของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
-1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

นำผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องและคัดเลือกข้อที่ประเมินมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 แล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปทดลองใช้ (รายละเอียดคุณภาพเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก ง)

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายในการให้ข้อมูล โดยทดลองใช้ที่โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งมีบริบทการทำงานที่คล้ายคลึงกัน จำนวน 40 คน ประกอบด้วย ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน กลุ่มละ 10 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990, pp. 202-204) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าดังนี้ (รายละเอียดคุณภาพเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก ง)

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.88

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.85

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.87

ฉบับที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.90

6) นำแบบสอบถามพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล โดยกำหนดคะแนนให้กับข้อคำถามฉบับที่ 1-3 ดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
คะแนน	3	หมายถึง	มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
คะแนน	1	หมายถึง	มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

7) นำแบบสอบถามพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล โดยกำหนดคะแนนให้กับข้อคำถามฉบับที่ 4 ดังนี้

คะแนน	5	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
คะแนน	3	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
คะแนน	1	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	ความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	ความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการชี้แจงกับรองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูหัวหน้ากลุ่มงานที่รับผิดชอบ คณะครูหัวหน้าสายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเทพลีลา ในรายละเอียดของการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยใช้คู่มือการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

3.3.2 โรงเรียนดำเนินการจัดกิจกรรมตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ตลอดภาคเรียนของ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562

3.3.3 ผู้วิจัยเชิญรองผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูหัวหน้ากลุ่มงานที่รับผิดชอบ คณะครูหัวหน้าสายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนเทพลีลา ร่วมประชุมเพื่อสรุปผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จากนั้นเปิดอภิปรายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้

3.3.4 นำแบบสอบถามผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ไปเก็บข้อมูลกับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา เมื่อ สิ้นภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562 ในระหว่างวันที่ 24-27 กุมภาพันธ์ 2563

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมผู้เกี่ยวข้องกับการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน เทพลีลา วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ข้อความและสรุปเป็นประเด็น

3.4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา วิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) โดยใช้สูตร ดังนี้

สูตรคำนวณค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2546: 46)

$$\bar{X} = \frac{\sum fX}{n}$$

เมื่อ \bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
X	แทน	ค่าคะแนน
$\sum fX$	แทน	ผลรวมค่าคะแนนตั้งแต่ค่า 1, 2, ถึง n
n	แทน	จำนวน

สูตรคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง (Standard deviation)
(บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ์, 2546: 63)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X แทน ค่าคะแนน
 \bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 นี้เป็นการนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ไปใช้จริงในปีการศึกษา 2563 โดยทำการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในคู่มือการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา จากผลการทดลองใช้ในขั้นตอนที่ 3 พร้อมทั้งชี้แจงและทำความเข้าใจในการดำเนินงานกับผู้เกี่ยวข้องตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา แล้วจึงทำการประเมินผลการใช้กลยุทธ์เมื่อสิ้นปีการศึกษา 2563 โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

4.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

4.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งสิ้นจำนวน 4,298 คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน
- 3) ครูผู้สอน จำนวน 105 คน
- 4) ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 2,087 คน
- 5) นักเรียน จำนวน 2,087 คน

4.1.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนเทพลีลา ปีการศึกษา 2563 รวมจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 742 คน ประกอบด้วย

- 1) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน
- 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน

- 3) ครูผู้สอน จำนวน 70 คน
- 4) ผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 327 คน
- 5) นักเรียน จำนวน 327 คน

โดยตัวอย่างรายการที่ 1-3 ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) และรายการที่ 4-5 ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2.1 แบบประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งเป็นชุดเดียวกับที่ใช้ในระยยะทดลองใช้กลยุทธ์ จำนวน 4 ฉบับ ประกอบด้วย

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 5)

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 6)

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 7)

ฉบับที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา (รายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข เครื่องมือฉบับที่ 8)

4.2.2 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล โดยกำหนดคะแนนให้กับข้อคำถามฉบับที่ 1-3 ดังนี้

- | | | |
|---------|---------|---------------------------------------|
| คะแนน 5 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด |
| คะแนน 4 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก |
| คะแนน 3 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| คะแนน 2 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย |
| คะแนน 1 | หมายถึง | มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- | | | | |
|-----------|-------------|---------|-------------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย | 4.51 - 5.00 | หมายถึง | ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย | 3.51 - 4.50 | หมายถึง | ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก |
| ค่าเฉลี่ย | 2.51 - 3.50 | หมายถึง | ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย | 1.51 - 2.50 | หมายถึง | ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย |
| ค่าเฉลี่ย | 1.00 - 1.50 | หมายถึง | ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

โดยกำหนดคะแนนให้กับข้อความฉบับที่ 4 ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ใช้บริหารในสถานการณ์จริงในโรงเรียนตลอดปีการศึกษา 2563 โดยมีคู่มือดำเนินงานประกอบ จัดกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ มีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาวิธีการดำเนินงานระหว่างการดำเนินงานจนสิ้นปีการศึกษาจึงนำแบบประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา เก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียนด้วยตนเอง และเก็บข้อมูลจากผู้ปกครองนักเรียนโดยให้นักเรียนนำกลับไปให้ผู้ปกครองตอบแบบสอบถาม กรณีมีข้อสงสัยในการตอบแบบสอบถามให้ติดต่อผู้วิจัยผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์ที่กำหนดไว้ และให้นักเรียนนำกลับมาส่งคืนที่ผู้วิจัย โดยดำเนินการเมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2563 ในช่วงระหว่างวันที่ 22-26 กุมภาพันธ์ 2564 รวมแจกแบบสอบถาม จำนวน 742 ฉบับ และได้รับคืนจำนวน 742 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา 3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และ 4) เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์และแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean) ของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของกลุ่มตัวอย่าง
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง (number of sample)
f	แทน	ความถี่ (frequency)
%	แทน	ร้อยละ (percentage)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเสนอเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ตอนที่ 4 ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปในการศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน

สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	305	41.11
หญิง	437	58.59
รวม	742	100.00
สถานภาพ		
ผู้บริหารสถานศึกษา	4	0.54
ครูผู้สอน	70	9.43
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	14	1.89
นักเรียน	327	44.07
ผู้ปกครองนักเรียน	327	44.07
รวม	742	100.00
อายุ		
19 ปีลงมา	327	44.07
20 - 29 ปี	47	6.33
30 - 39 ปี	94	12.67
40 - 49 ปี	169	22.78
50 ปีขึ้นไป	105	14.15
รวม	742	100.00
วุฒิการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น	167	22.51
มัธยมศึกษาตอนปลาย	193	26.01
อนุปริญญา	65	8.76
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	186	25.07
ปริญญาโท	92	12.40
ปริญญาเอก	39	5.25
รวม	742	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลในการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา เป็นเพศชาย จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 41.11 เพศหญิง จำนวน 437 คน คิดเป็นร้อยละ 58.59 ในด้าน

สถานภาพ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.54 ครูผู้สอน จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 9.43 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 1.89 นักเรียน จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 44.07 และผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 44.07 ในจำนวนนี้แบ่งออกเป็นอายุ 19 ปีลงมาจำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 44.07 อายุ 20 - 29 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 6.33 อายุ 30 - 39 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 อายุ 40 - 49 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 22.78 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 14.15 เป็นผู้มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 22.51 มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 26.01 อนุปริญญา จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 8.76 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 25.07 ปริญญาโท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 และปริญญาเอก จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพศิลา

1.1 ผลการศึกษาเอกสารและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาผลการดำเนินงานของโรงเรียนในปีการศึกษา 2561 - 2562 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ศึกษาเอกสารการดำเนินงานโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์เนื้อหา พบว่า โรงเรียนดำเนินงานโดยยึดหลักการและแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนได้รับการยอมรับและศรัทธาจากชุมชนและผู้ปกครอง สมาคม เครือข่ายต่าง ๆ และหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน ประกอบกับสถานที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเป็นแหล่งบริการให้แก่ชุมชน มีแหล่งสืบค้นข้อมูลในและนอกโรงเรียน แหล่งเรียนรู้วัฒนธรรมและเทคโนโลยีหลากหลาย ทั้งสถาบันการศึกษาและองค์กรเอกชนที่อยู่ใกล้โรงเรียน โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและพอเพียงความร่วมมือจากการระดมทรัพยากรของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้ปกครองมีศักยภาพในการดูแลบุตรหลาน

นอกจากนี้ในส่วนของการดำเนินงานเชิงนโยบายของโรงเรียน โรงเรียนได้พัฒนาการจัดการศึกษาตามแนวทางพัฒนาผู้เรียนสู่ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และมีแหล่งบริการทางเทคโนโลยีแก่นักเรียนทำให้นักเรียนและครูสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว

สิ่งสำคัญในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องยึดถือว่าเป้าหมายในการดำเนินการที่สำคัญในการนิเทศภายในสถานศึกษา เป้าหมายคือ การพัฒนาคุณภาพของโดยใช้กระบวนการนิเทศภายในเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนการพัฒนา

คุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้เกิดเป็นวัฒนธรรม โดยให้ถือเป็นภาระงานปกติของครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีส่วนอย่างมากในการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาเกิดการ พัฒนา เพื่อให้การนิเทศภายในเกิดประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทของห้องเรียนและเป็นการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานในการพัฒนา โดยเฉพาะการนิเทศ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลในตัว ของนักเรียน จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ฝึกทักษะกระบวนการ คิด เน้นการสร้างเครือข่ายการนิเทศภายในที่เกิดจากความร่วมมือในการพัฒนาร่วมกับกับครูผู้สอนที่มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ดี มีการถอดประสบการณ์เพื่อการต่อยอดองค์ความรู้และขยาย ผลรวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การทำ PLC ยึดหลักการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการบริหารจัดการเชิงระบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการ ดำเนินงานตามแผน ขั้นตอนติดตามตรวจสอบและประเมิน และขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนา

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าสภาพปัญหา ภายในโรงเรียน พบว่า กระบวนการนิเทศภายในยังไม่เกิดจากการร่วมมือกันของทุกฝ่าย บุคลากร บางส่วนไม่ให้ความสำคัญในการนิเทศภายใน โรงเรียนยังขาดการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของ การปฏิบัติงานตามแผนได้ไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรม รวมถึงการดำเนินงานนิเทศภายในยังไม่มี การประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่มีการสร้างเครื่องมือและกำหนดวิธีการในการประเมินที่ ครอบคลุมตามเป้าหมายที่กำหนด บุคลากรบางส่วนยังขาดการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อพัฒนา วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้ ครูผู้สอน ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลการดำเนินงานสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียน เทพสถิต ยังไม่สามารถขับเคลื่อนการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ ที่จะส่งผลถึงเป้าหมายใน การจัดการศึกษา คือการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียน

จากการสังเคราะห์ผลการดำเนินงานและผลการประเมินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานที่ผ่านมา จึงพอสรุปได้ว่า โรงเรียนเทพสถิตได้มีการดำเนินงานในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยใช้กระบวนการนิเทศภายในให้มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีความตระหนักและมีความพยายามในการจัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรม กำหนดบทบาท ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานนิเทศภายใน มีการติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้กระบวนการ นิเทศภายในมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา แต่ยังคงขาด ความครบถ้วนสมบูรณ์ในบางขั้นตอน บางกิจกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นั่นคือ คุณภาพผู้เรียน อันเกิดจากการวางระบบการดำเนินงานนิเทศ ภายในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพและปัญหา รวมถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จึงควรมีการเสริมสร้างความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน ที่จะส่งผลต่อ การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มเป้าหมายและเน้นให้ สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาจนกลายเป็นการนิเทศภายในที่เป็นวัฒนธรรมการ นิเทศต่อไป

1.2 ผลการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา สรุปความคิดเห็นได้ดังนี้

1.2.1 สภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ที่ยังเป็นปัญหาในการจัดการเรียนรู้ พอสรุปได้ว่า

1) ครูยังมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนน้อยกว่าเท่าที่ควรจะเป็น อาจเนื่องจากขาดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้องเกี่ยวกับมิโนทัศน์ของการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน รวมไปถึงการเข้าใจอันดีต่อการนิเทศภายใน ถึงแม้โรงเรียนจะมีการส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเรื่องการนิเทศภายในสถานศึกษา รวมไปถึง การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่มีการดำเนินการแต่ยังขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

2) ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และจัดการประชุม อบรม ติดตามและประเมินหลักสูตรมีส่วนร่วมในการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการนำหลักสูตรไปใช้ โดยครูทุกคนเป็นคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ประเมินหลักสูตรและทบทวน เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ความต้องการของผู้เรียนและสังคม

3) โรงเรียนได้พัฒนาการจัดการศึกษาตามจุดเน้น นโยบายจากต้นสังกัด และแนวทางการพัฒนาผู้เรียนสู่ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และมีแหล่งบริการทางเทคโนโลยีแก่นักเรียนทำให้นักเรียนและครูสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว

4) ครูมีการและเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกัน มีรูปแบบ วิธีการและสื่อการเรียนการสอน แต่ยังขาดความเชื่อมโยงการดำเนินงานทั้งระบบ ครูบางคนจัดการเรียนการสอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง ขาดการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม

5) ผู้บริหารมีการสร้างความรู้ความเข้าใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องหลัก ให้มีความรู้ ทักษะและตระหนักในการพัฒนางานให้เป็นไปตามกระบวนการของกรอบแนวทางการพัฒนาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาในปีต่อไป

6) การดำเนินการนิเทศภายใน ขาดผู้นิเทศที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในด้านการนิเทศ

1.2.2 ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

1) ผู้ที่ต้องทำหน้าที่นิเทศการสอนไม่ใช่เฉพาะฝ่ายบริหารแต่ยังมี หัวหน้าสายและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และยังมีการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน ครูอาจ ยังไม่มีความมั่นใจในการให้คำแนะนำด้านเทคนิคและวิธีการสอน ดังนั้น การให้ความช่วยเหลือ ในการแก้ปัญหาแก่ครูผู้นิเทศต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคและปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับ บทเรียนและผู้เรียน

2) การนิเทศครูผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบหรือวิธีการจัดการ เรียนการสอนของครู ผู้ให้การนิเทศต้องมีความรู้เกี่ยวกับสาขาวิชาที่ให้การนิเทศและพัฒนาการ ของเด็กนักเรียน ส่วนครู ใหม่ต้องการได้รับการนิเทศเกี่ยวกับการจัดชั้นเรียนทุกคน

3) ควรมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการจัดอบรม ให้ครูมีความรู้ในวิธีการจัดการเรียนการสอนและด้านเทคนิคการสอน ที่ตรงต่อความต้องการของครู เพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ อบรมกับผู้ที่จะต้องทำหน้าที่นิเทศ เพื่อติดตามผลการนิเทศและให้ครู มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยจัดการประชุม อบรม ติดตาม และประเมินหลักสูตร ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรแก่ครูและจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

4) ควรมีการสนับสนุน ประสานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญใน การให้ความรู้ ติดตามตรวจสอบและนิเทศการดำเนินงานภายในสถานศึกษาในการพัฒนาศักยภาพ ทางวิชาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

5) จัดอบรมพัฒนาบุคลากร ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้มีความรู้และมโนทัศน์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในการ ดำเนินงานพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียน การทำงานเป็นทีม ความเป็นเอกภาพ ความ เสียสละทุ่มเท ความริเริ่มสร้างสรรค์ และเข้าใจในการกิจเป้าหมายอันเป็นทิศทางการเดียวกันในโรงเรียน

6) ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาให้ชุมชน ได้รับรู้ และร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2.3 ข้อเสนอแนะหรือแนวคิดอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานนิเทศภายใน สถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

1) ควรส่งเสริมทักษะทางด้านการเขียนเชิงวิชาการให้กับครูและ การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ดำเนินการให้ครูนำการวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียนไปใช้ในการจัด กระบวนการเรียนรู้ให้ความรู้และให้คำแนะนำในการจัดทำวิจัยที่ถูกต้องเพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีระบบ และอาจจะต้องมีการสำรวจ ความต้องการจำเป็นของครูก่อนจัดกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของครู และครูสามารถนำไปพัฒนาตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) ดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4) ควรสนับสนุนสื่อการสอน และมีการอำนวยความสะดวกให้กับครูผู้สอน นักเรียน และผู้ที่ทำกรณีศึกษาใน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมถึงการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของสถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ผลสัมฤทธิ์ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และผลการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนเทพลีลา โดยใช้วิธีวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) โดยผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 55 คน ในภาพรวมผลการวิเคราะห์สถานศึกษาอยู่ในการดำเนินงานแบบตำแหน่งดาวรุ่ง (Star) โดยมีผลการวิเคราะห์สรุปพอสังเขปดังนี้

2.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า

สภาพที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ โรงเรียนจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน และมีการจัดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัฒนธรรมการมุ่งเน้นคุณภาพและคุณธรรมของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารราชการในสถานศึกษาชัดเจน จัดหลักสูตรที่หลากหลายและครอบคลุม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะกระบวนการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์และร่วมสร้างสรรค์สังคม ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถจากการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามที่สถานศึกษากำหนด มีการระดมทรัพยากรช่วยสนับสนุนด้านการพัฒนาการศึกษา โรงเรียนมีสภาพคล่องในการเบิกจ่ายเงินภายใต้ความถูกต้องและถูกกฎหมาย วัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีความพร้อมและเพียงพอ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เพื่อการพัฒนา มีการวางแผนนิเทศการดำเนินกิจกรรม

สภาพที่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบางส่วนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติของโรงเรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปริมาณนักเรียนต่อห้องเรียนมีปริมาณมากส่งผลให้การ

จัดการเรียนรู้ขาดประสิทธิภาพ ขาดบุคลากรด้านไอทีที่ชำนาญที่มีความสามารถเฉพาะทาง และเพียงพอ การมีอัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่เหมาะสม ส่งผลให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้รับผลกระทบ อีกทั้งความแตกต่างด้านอายุของบุคลากรทำให้เกิดการขัดแย้งทางความคิดบ้าง บุคลากรมีภาระงานพิเศษมากทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่เต็มที่ บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความชำนาญด้าน ICT (Information Communication Technology) การกระจายภาระงานของสถานศึกษายังไม่สมดุล ในบางงานและบางเวลา

2.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า

สภาพที่เป็นโอกาส ได้แก่ โรงเรียนเป็นที่ยอมรับศรัทธาจากผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้และสนใจเรื่องการจัดการศึกษาของโรงเรียนและชุมชน มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียน อีกทั้งมูลนิธิ สมาคม เครือข่ายต่าง ๆ ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน ซึ่งผู้ปกครองส่วนใหญ่จะให้การช่วยเหลือโรงเรียนเป็นอย่างดี อีกทั้งหน่วยงานและองค์กรภาครัฐ และเอกชนก็ให้การสนับสนุน ทำให้การระดมทรัพยากรของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย นักเรียนสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว มีสถาบันทางการศึกษาที่เอื้อต่อการสืบค้นและการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการให้บริการสื่อ แหล่งเรียนรู้ การสืบค้นของครูและนักเรียน และยังมีการค้นคว้านวัตกรรมจัดการเรียนการสอนสำหรับครูผู้สอน รายได้ของชุมชนและผู้ปกครองอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี นโยบายและการสนับสนุนจากต้นสังกัด มีแนวทางการพัฒนาผู้เรียนไปสู่ความเป็นเลิศที่หลากหลาย

สภาพที่เป็นภาวะคุกคาม ได้แก่ การย้ายที่อยู่อาศัยเข้ามาในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนก่อให้เกิดสภาพปัญหาจราจรติดขัด บริเวณโดยรอบโรงเรียนมีศูนย์การค้าและแหล่งบริการทางเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมต่อนักเรียนเป็นอุปสรรคที่อยู่นอกเหนือการควบคุมได้ การใช้โปรแกรมทางเทคโนโลยีทั้งครูและนักเรียนเกินความจำเป็น อันก่อให้เกิดการสูญเสียเวลา สมาธิ และไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยตรง นโยบายเกี่ยวกับการกำหนดอัตราบรรจุ การคัดเลือกสรรหาบุคลากรของโรงเรียนยังเป็นปัญหา รวมทั้งกฎ ระเบียบ ข้อกฎหมายเกี่ยวกับการดูแลพัฒนาผู้เรียน แนวปฏิบัติของรัฐทั้งระดับกระทรวง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตลอดทั้งเขตพื้นที่ การศึกษาบางประการเป็นอุปสรรคส่งผลต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน เทพลีลา โดยใช้วิธีวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) นั้น สรุปได้ว่าโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีสภาพด้านสังคม วัฒนธรรมและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสหลัก และมีสภาพด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสนับสนุนส่วนสภาพด้านการเมืองการปกครองและนโยบายนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ สำหรับสภาพแวดล้อมภายในนั้นมีสภาพด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนเป็นจุดแข็งของโรงเรียน และมีสภาพด้านการบริหารจัดการที่มีรูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงาน และการจัดระบบการบริหารเป็นจุดแข็ง และยังมีสภาพด้านการเงินเกี่ยวกับการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน สภาพด้านบุคลากร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม ส่วนด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่นั้นมีอย่างพอเพียง และเหมาะสม เป็นจุดแข็งเช่นกัน ส่วนด้านบุคลากรและด้านการเงินนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นจุดอ่อนในการบริหารจัดการของโรงเรียน สรุปสภาพโดยรวมแล้วโรงเรียนยังมีศักยภาพในการบริหารจัดการ

พัฒนาไปสู่ความเป็นดาวรุ่งได้ โดยมีสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในเป็นหลัก แต่ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกสนับสนุนอยู่ในระดับมาก และมีแนวโน้มจะมากกว่าสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน

นอกจากนี้โรงเรียนเทพศิลาได้นำความต้องการของชุมชนเข้ามาร่วมวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา ซึ่งความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียนพอสรุปได้ดังนี้

1. ต้องการให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพทุกด้าน
 2. ต้องการจัดการศึกษาที่มีระบบ ถูกต้อง เทียบธรรม อย่างมีคุณภาพ
 3. มีการจัดการอย่างเป็นระบบ การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
- มีประสิทธิภาพ
4. เปิดแผนการเรียนที่หลากหลายเพื่อสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง
 5. มีผู้บริหารที่ดีมีวิสัยทัศน์ บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 6. นักเรียนได้รับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและได้เรียนรู้ตามศักยภาพของตนเอง
 7. นักเรียนมีความรู้ความสามารถในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 8. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เชิงบวกและให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 9. นักเรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และหลากหลาย
 10. นักเรียนมีความรู้ด้านภาษามากกว่า 2 ภาษา
 11. นักเรียนสร้างชื่อเสียงที่ดีต่อโรงเรียน
 12. นักเรียนรับความรู้และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เกิดการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข
 13. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติการมีจิตสำนึกที่ดี มีจิตอาสาต่อผู้อื่น ชุมชน สังคมและประเทศชาติ
 14. นักเรียนมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ กีฬาและดนตรี
 15. ต้องการครูที่มีความรู้ ความสามารถ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 16. การส่งเสริมสถานที่ออกกำลังกายให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
 17. การสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาสื่ออุปกรณ์การจัดการเรียนการสอน
 18. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการจัดการบริหารโรงเรียน เพื่อให้สะท้อนกลับไปยังนักเรียนส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
 19. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลนักเรียนให้ได้รับการส่งเสริมศักยภาพและทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและการพัฒนาตนเองเพื่อการทำงานในอนาคต

2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ร่วมกับนำผลจากการสนทนากลุ่มมาสังเคราะห์

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนิเทศภายในสถานศึกษามีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการการศึกษา และมีความเต็มใจให้ความความคิดเห็นในการวิจัยจำนวน 5 ท่าน สรุปความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ร่วมกับนำผลจากการสนทนากลุ่มมาสังเคราะห์ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรประกอบด้วย องค์ประกอบ การดำเนินงานที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายอำนาจและความเป็นผู้นำในการนิเทศภายในสถานศึกษาแก่ครูทุกคน 3) การส่งเสริมการยอมรับ และความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาเครือข่าย และการสนับสนุนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 5) การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้รับการฝึกฝนและพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงาน ตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้การปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการร่วมมือทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ และการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเป้าประสงค์หลักของการจัดการกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คือ การพัฒนาครูซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การจัดฝึกอบรม การเข้ารับการศึกษ การศึกษาดูงาน การมีโอกาสนในการแข่งขัน การพัฒนาตนเอง การกำหนดตารางเวลาว่างของครู การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น โดยมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 3) การสังเกตหรือสำรวจการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู 4) การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาร่วมกัน 5) การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 6) การใช้กระบวนการชี้แนะ เพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน 7) การสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนรู้และคุณภาพนักเรียน รวมถึงพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ 8) การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครู เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน 9) การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุม เป็นปัจจุบันต่อการปฏิบัติงานของครูและใช้เพื่อการบริหารจัดการ และ 10) การจัดกิจกรรมการนิเทศที่หลากหลายเพื่อความเหมาะสมและสอดคล้องกับธรรมชาติวิชา สภาพการทำงานของครูและสิ่งที่ต้องการพัฒนา เช่น การชี้แนะ ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน เพื่อนช่วยเพื่อน การสังเกตการสอน เป็นต้น

2.2.2 การกระจายอำนาจและความเป็นผู้นำในการนิเทศภายในสถานศึกษาแก่ครูทุกคน เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและมีความคล่องตัว โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายภาวะผู้นำให้กับครูทุกระดับ พร้อมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาทั้งระดับสายชั้น ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และโดยรวมของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การเพิ่มอำนาจที่มาพร้อมกับหน้าที่ และภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับครู 2) การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน 3) การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง 4) การเปิดโอกาสให้ครูค้นพบ และตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้ด้วยตนเอง และ 5) การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ

2.2.3 การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของครูที่มุ่งเน้นการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานร่วมกันอันส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนของครูมากยิ่งขึ้น โดยมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุนหรือเอื้ออาทร 3) การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 4) การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครู ในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ และ 5) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนจุดแข็งจุดอ่อนของเพื่อนครูอย่างสร้างสรรค์

2.2.4 การแสวงหาเครือข่ายและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการนิเทศ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูและการพัฒนาโรงเรียน โดยมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน 2) การเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการผลิตครูเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของครู 4) การสนับสนุนด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ของครูจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ และ 5) การประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก

2.2.5 การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรเชิงโครงสร้างที่เสริมสร้างการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู โดยทรัพยากรเชิงโครงสร้างที่สำคัญ คือ เวลา และสถานที่ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ

และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกิจกรรมนิเทศภายในสถานศึกษาตามที่โรงเรียนได้ร่วมกันออกแบบและวางแผน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) ระบบตรวจสอบและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แม่นยำและเชื่อถือได้ 4) การจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูและการนิเทศภายในสถานศึกษา และ 5) การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของครูและผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้จากการสนทนากลุ่มโดยผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ยังมีข้อเสนอแนะสำคัญในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่

1. การสร้างภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและภาวะผู้นำร่วม เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารในฐานะผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ รวมถึงครูทุกคนที่สามารถเป็นผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ สามารถพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อสร้างมุมมองความเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันคือการทำให้โรงเรียนดีขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายอำนาจและให้การสนับสนุนการทำงานแก่บุคลากร อำนาจให้เกิดบรรยากาศที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันผู้ร่วมงานทุกคนก็ต้องให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เหล่านี้เป็นการตอบแทนด้วย

2. การสร้างสรรค์กิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกัน เป็นการที่บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล โดยกระบวนการและกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในขอบข่ายเรื่องของการจัด การเรียนรู้ การปฏิบัติงานสนับสนุน และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมไปถึงประเด็นที่น่าสนใจและสภาพปัญหา สามารถนำเอาข้อมูลหรือแนวความคิดที่ได้ไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานของตน ซึ่งจะเป็นการสร้างสังคมที่มีสมาชิกผู้เชี่ยวชาญหลายระดับและหลายวิชา ช่วยสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเนื้อหาของกันและกัน อีกทั้งทำให้ทั้งผู้บริหารและครู รู้สึกผูกพันกันในลักษณะกลุ่มที่จะแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน

3. การตั้งเป้าหมายและวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกัน เป็นการร่วมตระหนักถึงสิ่งสำคัญของการปฏิบัติงานรายบุคคลและเป้าหมายสำคัญของสถานศึกษา สมาชิกทุกคนไม่เพียงแต่ได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงานร่วมกัน แต่จะมีส่วนในการนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปใช้เป็นหลักการตัดสินใจเกี่ยวกับการสอนและการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียน โดยลักษณะสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การเอาใจใส่ต่อการจัดการเรียนรู้ของตนเองและเพื่อนครู ที่สะท้อนออกมาเป็นเทคนิคการสอนต่าง ๆ ด้วยความคาดหวังไว้ว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการและครูจะร่วมกันจินตนาการถึงบรรยากาศ

การเรียนรู้ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ การตั้งเป้าหมายและวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกันนี้ จะทำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4. การสร้างปัจจัยหรือเงื่อนไขสนับสนุน เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมนิเทศภายในสถานศึกษาทุกรูปแบบ โดยเงื่อนไขสนับสนุนสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) เงื่อนไขเชิงกายภาพ ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีและการสื่อสาร การกำหนดเวลาและกิจกรรมที่ครูจะได้แลกเปลี่ยนและดำเนินกิจกรรมนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกัน ขนาดของโรงเรียนที่ไม่ใหญ่จนเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ภาระงานสอน โครงสร้างการสื่อสาร ความเป็นอิสระในการบริหารโรงเรียน การมอบพลังอำนาจแก่ครู ความมีสิทธิมีเสียงในการเลือกทีมงาน ความเป็นอิสระในการออกแบบกิจกรรม 2) สมรรถนะของบุคคล เป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขด้านลักษณะสำคัญของบุคลากร คือ การยอมรับกับคำติชม การมีใจมุ่งมั่นในพัฒนาการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การเคารพและเชื่อมั่นในผู้ร่วมงานท่านอื่น ความสามารถด้านความรู้และทักษะที่จะเป็นพื้นฐานของการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดเชิงสร้างสรรค์ ทักษะการวิพากษ์ สิ่งเหล่านี้จะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนและการสะท้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การฝึกฝนตนเองร่วมกับผู้อื่น เป็นการแบ่งปันประสบการณ์หรือบทเรียนที่เกิดขึ้นภายในห้องเรียนของครูแต่ละคนร่วมกับครูท่านอื่น ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสำรวจ การจดบันทึก การพูดคุยกัน การสังเกตการณ์ เป็นต้น โดยการแลกเปลี่ยนบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงานนั้น ไม่ใช่การประเมินผลการทำงานแต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาด้วยกิจกรรมการนิเทศภายในรูปแบบที่หลากหลาย

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาว่า บุคลากรในสถานศึกษาผู้ทำหน้าที่ทั้งผู้นิเทศและรับการนิเทศควรมีวิธีการเสริมสร้างกระบวนการและบรรยากาศการนิเทศภายใน ที่เป็นความร่วมมือจากผู้มีส่วนร่วมทางการสอน มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือทีมงานในการพัฒนาการปฏิบัติงานและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ มีการกำหนดเป้าประสงค์ร่วมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานด้วยการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความรู้สึกเป็นกันเอง รวมถึงการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก โดยบุคลากรในสถานศึกษาต้องมีความตระหนักถึงการนิเทศภายในเพื่อการเรียนรู้ ไม่ใช่การจับผิด

จากข้อมูลผลการวิเคราะห์สถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาสามารถสรุป และนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์ SWOT พบว่า โรงเรียนจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน และมีการจัดระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัฒนธรรมการมุ่งเน้นคุณภาพและคุณธรรมของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารราชการในสถานศึกษาชัดเจน จัดหลักสูตรที่หลากหลายและครอบคลุม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและมีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม ดังนั้น โรงเรียนเทพลีลาจึงควรกำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาเครือข่ายและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการนิเทศ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูและการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนเทพลิลิตจึงควรมีการสร้างกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูลว่า การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกันเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของครูที่มุ่งเน้นการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานร่วมกันอันส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมและเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนของครูมากยิ่งขึ้นโดยมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงกำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญยังให้ข้อมูลอีกว่าควรมีการกระจายอำนาจและความเป็นผู้นำในการนิเทศภายในสถานศึกษาแก่ครูทุกคน ดังนั้นจึงควรกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการกระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

นอกจากนี้ การจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้รับการฝึกฝนและพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงาน ตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.3 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลิลิต

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพสถานศึกษา และการสรุปจากการสนทนากลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยหาลักษณะร่วมและข้อสรุปร่วม นำมาয়กร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลิลิต ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 22 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา กลยุทธ์รอง 1.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันอุดมศึกษา กลยุทธ์รอง 1.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด และกลยุทธ์รอง 1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 2.1 จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์รอง 2.3 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และกลยุทธ์รอง 2.4 ประเมินผลครูเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 3.1 สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กลยุทธ์รอง 3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน กลยุทธ์รอง 3.3 สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือว่าว่างใจ กลยุทธ์รอง 3.4 ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์รอง 3.5 ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 4.1 จัดระบบครูพี่เลี้ยง กลยุทธ์รอง 4.2 จัดระบบชี้แนะ กลยุทธ์รอง 4.3 จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน กลยุทธ์รอง 4.4 ส่งเกิดการจัดการเรียนการสอน และกลยุทธ์รอง 4.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ กลยุทธ์รอง 5.1 เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์รอง 5.2 ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน กลยุทธ์รอง 5.3 เปิดโอกาสครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ และกลยุทธ์รอง 5.4 พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของครู

2.4 ผลการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผลการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และจากการประชุมประชาพิจารณ์ จำนวน 29 คน พบว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา มีความตรงและมีความเหมาะสมมาก สำหรับการนำไปพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์ร่วมกับผลการจัดประชุมประชาพิจารณ์ เพื่อตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการแยกกลุ่มกลยุทธ์ใหม่โดยเพิ่มเป็น 5 กลยุทธ์หลัก และปรับคำในการเรียกชื่อกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง ปรับการจัดกลุ่มกลยุทธ์รองใหม่ และส่วนใหญ่เป็นการปรับแก้ไขวิธีดำเนินการให้มีรายละเอียดที่ชัดเจน สอดคล้องกับรายการกลยุทธ์ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีข้อเสนอแนะจากที่ประชุมประชาพิจารณ์ในการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดในคู่มือการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งผลปรากฏการปรับรายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดฉบับสมบูรณ์อยู่ในภาคผนวก ก)

2.4.1 วิสัยทัศน์ “โรงเรียนเทพลีลาใช้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กรในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนอย่างยั่งยืน”

2.4.2 พันธกิจ ประกอบด้วย

- 1) สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา
- 2) ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา
- 3) จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา
- 4) เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา

- 5) สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา
- 6) เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา
- 7) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้

เทคโนโลยี

- 8) กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.4.3 เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

1) สถานศึกษาสร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกับโรงเรียนมัธยมศึกษา สถาบันการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และผู้เกี่ยวข้อง

2) สถานศึกษาปฏิรูปการบริหารบุคลากรอย่างเหมาะสมต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

3) สถานศึกษามีปัจจัยและทรัพยากรในการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

4) ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

5) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา

6) สถานศึกษามีกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย

7) สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร

8) ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการเสริมพลังอำนาจสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.4.4 กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 22 กลยุทธ์รอง ดังนี้
กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์รอง 1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์รอง 1.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันอุดมศึกษา

กลยุทธ์รอง 1.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด

กลยุทธ์รอง 1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและ

ผู้เกี่ยวข้องอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์รอง 2.1 จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรด้านการนิเทศ
ภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 2.3 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์รอง 2.4 ประเมินผลครูเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย
5 กลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์รอง 3.1 สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กลยุทธ์รอง 3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน

กลยุทธ์รอง 3.3 สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจ

กลยุทธ์รอง 3.4 ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 3.5 ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการนิเทศภายใน

สถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา
อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์รอง 4.1 จัดระบบครูพี่เลี้ยง

กลยุทธ์รอง 4.2 จัดระบบชี้แนะ

กลยุทธ์รอง 4.3 จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน

กลยุทธ์รอง 4.4 สังเกตการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์รอง 4.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา
ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่

กลยุทธ์รอง 5.1 เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศ

ภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 5.2 ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน

กลยุทธ์รอง 5.3 เปิดโอกาสครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

กลยุทธ์รอง 5.4 พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของครู

รายละเอียดของกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการดำเนินการจะนำเสนอใน
ภาคผนวก ก

**ตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ใน
การพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา**

ในการดำเนินงานทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ใน
การพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยดำเนินงานในภาคเรียนที่ 2
ปีการศึกษา 2562 เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อค้นพบที่ได้จากการทดลองใช้กลยุทธ์การ
บริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
เทพลีลา มาปรับปรุงและเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยในการนำกลยุทธ์
การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ

โรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยได้ให้ผู้กำกับและรับผิดชอบในการทดลองใช้กลยุทธ์ โดยกลุ่มผู้รับผิดชอบ การทดลองใช้กลยุทธ์จำนวน 30 คน เป็นผู้กำกับและรับผิดชอบในการทดลองใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 4 คน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน จำนวน 4 คน ครูหัวหน้าสายชั้น และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 12 คน และครูผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานนิเทศ ภายในสถานศึกษา จำนวน 10 คน สรุปผลจากการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ดังนี้

3.1 ผลจากการสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการทดลองใช้กลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้

ผู้วิจัยเชิญรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน ครูหัวหน้าสายชั้น และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งเป็นคณะทำงานหลักในดำเนินการทดลองใช้กลยุทธ์ร่วมประชุมเพื่อสรุป ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จากนั้นเปิดอภิปรายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการทดลองใช้ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ พบว่า ในรายละเอียดของการกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง ไม่มีการปรับแก้ไขเปลี่ยนแปลง แต่มีบางประเด็นที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อความเหมาะสมในรายละเอียดวิธีการดำเนินงาน บางกลยุทธ์รอง ส่วนใหญ่ที่ประชุมมีการอภิปรายถึงแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน และเงื่อนไข ด้านเวลาและรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรมในคู่มือการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนากิจกรรมและกระบวนการปฏิบัติงานด้านการนิเทศภายใน สถานศึกษา และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการบริหารจัดการในรายละเอียด บางรายการในวิธีการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง ในปีการศึกษาถัดไป

3.2 ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จากการตอบแบบสอบถาม

จากการสอบถามคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 350 คน เกี่ยวกับการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน เทพลีลา โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม แสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

2) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา แสดงรายละเอียดในตารางที่ 3-8

3) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู แสดงรายละเอียดในตารางที่ 9

4) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 10

5) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา แสดงรายละเอียดในตารางที่ 11

ดังมีรายละเอียดผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ดังต่อไปนี้

1) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม แสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1.	ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา	3.79	0.49	มาก
2.	ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู	3.84	0.48	มาก
3.	ด้านคุณภาพผู้เรียน	3.89	0.47	มาก
4.	ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	3.93	0.44	มาก
รวมเฉลี่ย		3.86	0.47	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.44) รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพผู้เรียน ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.47) ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของผู้ครู ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.48) และด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

โดยมีผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ในแต่ละด้าน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา แสดงรายละเอียดในตารางที่ 3-8

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในภาพรวม

ที่	รายการประเมิน ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
	กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา	3.86	0.51	มาก
	กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา	3.82	0.49	มาก
	กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา	3.82	0.48	มาก
	กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	3.74	0.48	มาก
	กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	3.73	0.48	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.79	0.49	มาก

จากตารางที่ 3 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.51) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.49) กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.48) และกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีผล

การดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.48)

โดยมีผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามรายกลยุทธ์ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่ให้ครูทั้งภายในและภายนอก มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และทักษะการสอน	3.34	0.54	ปานกลาง
2	โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาเชิงวิชาการและรับการสนับสนุนในการพัฒนาครู	3.66	0.47	มาก
3	โรงเรียนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและชุมชน	3.29	0.57	ปานกลาง
4	ครูได้รับการสนับสนุนการทำงานจากศึกษานิเทศก์ เพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครูและการพัฒนาผู้เรียน	4.10	0.51	มาก
5	โรงเรียนได้รับคำแนะนำจากศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.09	0.50	มาก
6	โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน	4.29	0.47	มาก
7	โรงเรียนมีการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา	4.24	0.48	มาก
8	โรงเรียนส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนเรียนรู้ของครูและนักเรียน	3.77	0.52	มาก
9	ผู้บริหารและครูมีระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์สำหรับครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่าผู้ประกอบการ และชุมชน แสดงทักษะเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน	4.18	0.48	มาก
10	โรงเรียนเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถพัฒนาผู้เรียนในเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่นชมและภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนและครู	3.67	0.55	มาก
รวมเฉลี่ย		3.86	0.51	มาก

จากตารางที่ 4 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน ($\bar{x} = 4.29$, S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.48) และผู้บริหารและครูมีระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์สำหรับครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่าผู้ปกครอง และชุมชน แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและชุมชน ($\bar{x} = 3.29$, S.D. = 0.57)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ	4.33	0.43	มาก
2	ครูมีความสามารถใช้และประยุกต์ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการงานและการจัดการเรียนรู้	3.51	0.47	มาก
3	ครูมีศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามภาระงานที่รับผิดชอบ	3.65	0.50	มาก
4	ครูได้รับการสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และวิธีการพัฒนาศักยภาพตนเองและการจัดการเรียนรู้	3.81	0.51	มาก
5	ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิชอบโครงการร่วมกัน	4.19	0.46	มาก
6	ครูมีโอกาสนำเสนอผลงาน ความสำเร็จจากการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมชื่นชม	3.22	0.49	ปานกลาง
7	โรงเรียนมีการเสริมแรงครูโดยการมอบรางวัลและยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่ทีมงานครูที่มีผลการพัฒนาผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.50	มาก

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
8	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดย มุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลการจัดการเรียนรู้ และผลการพัฒนาของผู้เรียน	4.03	0.53	มาก
9	ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทาย ความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถใน การแข่งขันของผู้เรียนเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร	4.12	0.55	มาก
10	โรงเรียนใช้ระบบเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลผ่านสื่อเทคโนโลยีที่ ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และสร้างองค์ ความรู้ นวัตกรรมและหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	3.70	0.47	มาก
รวมเฉลี่ย		3.82	0.49	มาก

จากตารางที่ 5 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน ของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงาน สูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.43) รองลงมา ได้แก่ ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิดชอบโครงการร่วมกัน ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.46) และครูกำหนด เป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถ ในการแข่งขันของผู้เรียนเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูมีโอกาสนำเสนอผลงาน ความสำเร็จ จากการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมชื่นชม ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาให้นักเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.72	0.41	มาก
2	โรงเรียนมีห้องเสวนาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนผลจากการนิเทศภายใน การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน และการพัฒนาตามความต้องการ	3.30	0.50	ปานกลาง
3	ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียงโรงเรียน เพื่อประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.47	0.56	ปานกลาง
4	โรงเรียนใช้หลักบริการที่ดี และครูมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนร่วมงาน	4.31	0.52	มาก
5	โรงเรียนร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่และต่างเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน	4.22	0.44	มาก
6	โรงเรียนมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้ครูเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	4.11	0.47	มาก
7	บุคลากรมีการทำงานแบบเปิดใจ เปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิควิธีการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน	4.13	0.45	มาก
8	โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.11	0.49	มาก
9	ผู้บริหารและครูมีบรรยากาศการทำงานแบบแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานตามภารกิจของตนเองอย่างเปิดเผย	3.62	0.50	มาก
10	ครูทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ	3.55	0.43	มาก
11	โรงเรียนสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.90	0.48	มาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
12	จัดระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ ไปใช้อย่างเหมาะสม	3.47	0.47	ปานกลาง
13	โรงเรียนมีระบบกลไกการดำเนินงาน การติดตามและ ประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา	3.71	0.49	มาก
14	บุคลากรนำผลการติดตาม และประเมินทั้งด้านปัจจัยและ กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามาพัฒนางานตาม ภารกิจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.79	0.49	มาก
รวมเฉลี่ย		3.82	0.48	มาก

จากตารางที่ 6 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนใช้หลักการบริการที่ดี และครูมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.52) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่และต่างเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.44) และบุคลากรมีการทำงานแบบเปิดใจ เปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิควิธีการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.45) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีห้องเสวนาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนผลจากการนิเทศภายใน การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน และการพัฒนาตามความต้องการ ($\bar{x} = 3.30$, S.D. = 0.50)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีครูที่เลี้ยงที่เป็นครูอาวุโสหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้คำปรึกษา แนะนำ และแบ่งปันประสบการณ์ในการพัฒนาครูใหม่หรือครูที่ขาดประสบการณ์	3.61	0.50	มาก
2	โรงเรียนสนับสนุนสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.03	0.46	มาก
3	ผู้บริหารและครูที่เลี้ยงติดตามการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ	3.34	0.47	ปานกลาง
4	ผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	4.11	0.51	มาก
5	โรงเรียนมีคลังความรู้ครูและฐานข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา แนวโน้มทางการศึกษาและการพัฒนาครู	4.23	0.45	มาก
6	โรงเรียนใช้ผลการพัฒนางานจากการชี้แนะเป็นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและเชื่อมโยงกับรางวัลและการยกย่องชมเชย	3.78	0.49	มาก
7	ผู้บริหารและครูมีกิจกรรมการไตร่ตรอง สะท้อนคิด ประชุมปรึกษาหารือ สังเกตการสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	3.67	0.43	มาก
8	ครูผู้สอนกลุ่มสาระเดียวกันร่วมกันพัฒนาเทคนิคการสอนและการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่ท้าทายในชั้นเรียนร่วมกัน	3.79	0.52	มาก
9	บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในฐานะเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาตนเองทั้งสองฝ่าย	4.39	0.49	มาก
10	โรงเรียนมีระบบการสังเกตการสอนของครู	3.64	0.50	มาก
11	ครูจัดทำเก็ตรู้เพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นหรือประสบการณ์เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู	3.21	0.51	ปานกลาง

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
12	โรงเรียนมีการวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการคัดเลือกดีเด่นประจำปีการศึกษา	3.23	0.44	ปานกลาง
13	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.70	0.49	มาก
14	โรงเรียนมีระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร ครอบคลุมทุกภารกิจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา	3.59	0.50	มาก
รวมเฉลี่ย		3.74	0.48	มาก

จากตารางที่ 7 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในฐานะเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาตนเองทั้งสองฝ่าย ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.49) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีคลังความรู้ครูและฐานข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา แนวโน้มทางการศึกษาและการพัฒนาครู ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.45) และผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูจัดทำเกร็ดความรู้เพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นหรือประสบการณ์เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู ($\bar{x} = 3.21$, S.D. = 0.51)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนกระตุ้นจูงใจบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในงาน โดยผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รางวัลและการยกย่อง ชมเชย ตามผลสำเร็จของภารกิจงานในความรับผิดชอบ	3.43	0.45	ปานกลาง
2	ครูและบุคลากรวิเคราะห์ภารกิจงานของตนเองเพื่อวางแผน และออกแบบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน	3.75	0.48	มาก
3	ครูตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถ ออกแบบการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการชั้นเรียน เชิงบวกเองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	4.27	0.43	มาก
4	ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู นักเรียน และชุมชน เพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	4.05	0.50	มาก
5	ครูได้รับรางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ และเผยแพร่ ผลงานของครูผ่านสื่อต่าง ๆ ในความสามารถสร้างนวัตกรรม การสอนใหม่ๆ	3.44	0.49	ปานกลาง
6	โรงเรียนจัดระบบหมุนเวียนงาน เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาท ความเป็นผู้นำของครูและเสริมสร้างประสบการณ์ ที่หลากหลาย	3.63	0.51	มาก
7	โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาครู เพื่อใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.02	0.52	มาก
8	ครูร่วมกันวิพากษ์ผลการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมิน และวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทในการปฏิบัติงาน ในภาคเรียนต่อไป	3.42	0.50	ปานกลาง
9	มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการแก่ครูทุกระดับ ในโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารและครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ใหม่ในการทำงาน	3.79	0.47	มาก

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
10	ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการอบรม การปฏิบัติจริง ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนา ภาวะผู้นำของตนเอง	4.11	0.46	มาก
11	ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของ ตนเองและเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ	3.27	0.44	ปานกลาง
12	บุคลากรในโรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานรายบุคคลและความสำเร็จของโรงเรียน ร่วมกัน	3.61	0.49	มาก
รวมเฉลี่ย		3.73	0.48	มาก

จากตารางที่ 8 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียน การสอน บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.43) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการอบรม การปฏิบัติจริง ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.46) และครูใช้ สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู นักเรียน และชุมชน เพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครู ร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 3.27$, S.D. = 0.44)

3) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศ
ภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู แสดงรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์
การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพ
ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา กระบวนการเรียนการสอน	3.63	0.43	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกัน	4.23	0.45	มาก
3	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและเสริมแรงโดยการสร้าง ขวัญกำลังใจจากผู้บริหารโรงเรียน	4.17	0.50	มาก
4	ครูมีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมแสดงความ ชื่นชมยินดี เพื่อลดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยกระบวนการ ทำงานเป็นทีม	3.89	0.47	มาก
5	ครูได้รับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยใช้กระบวนการการวิจัยที่เหมาะสม และสามารถนำ ผลการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา	3.33	0.41	ปานกลาง
6	ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา	3.78	0.50	มาก
7	ครูร่วมกันแสวงหาข้อมูล และได้รับข่าวสาร สารสนเทศ เกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการนำ หลักสูตรไปใช้	3.41	0.52	ปานกลาง
8	ครูเข้าร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน	3.39	0.49	ปานกลาง
9	ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามผล และประเมินผล การใช้หลักสูตร	3.47	0.47	ปานกลาง
10	ครูมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.17	0.52	มาก
11	ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.33	0.50	มาก

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
12	ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.84	0.44	มาก
13	ครูออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างทางสติปัญญาบุคคลและพัฒนาการ	3.79	0.47	มาก
14	ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้	4.32	0.46	มาก
15	ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.90	0.43	มาก
16	ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค	3.88	0.48	มาก
17	ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน	3.47	0.53	ปานกลาง
18	ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา	3.69	0.47	มาก
19	ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็มความสามารถ	4.37	0.50	มาก
20	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	4.22	0.51	มาก
21	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการชั้นเรียนและการแก้ปัญหา	3.56	0.52	มาก
22	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน	3.71	0.48	มาก
23	ครูได้รับการสรุปผลการประเมินเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน	3.49	0.44	ปานกลาง
24	ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีนิเทศแบบต่าง ๆ เช่น การนิเทศแบบพี่เลี้ยง การชี้แนะ การสอนงาน แบบเพื่อนช่วยเพื่อน การเยี่ยมชั้นเรียน เป็นต้น	4.11	0.49	มาก
รวมเฉลี่ย		3.84	0.48	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) และครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูได้รับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการการวิจัยที่เหมาะสม และสามารถนำผลการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.41)

4) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพผู้เรียน	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	นักเรียนมีความสามารถในการอ่านการเขียนและการสื่อสาร ตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดในแต่ละระดับชั้น	3.87	0.48	มาก
2	นักเรียนมีทักษะการคิดคำนวณตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด	3.79	0.49	มาก
3	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะ	3.66	0.44	มาก
4	นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ใคร่ครวญ ไตร่ตรองและพิจารณาอย่างรอบคอบ	3.73	0.50	มาก
5	นักเรียนมีความสามารถในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล	3.79	0.47	มาก
6	นักเรียนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม จากการเรียนรู้ผ่านโครงการ โครงงาน ผ่านการออกแบบชิ้นงานและสร้างผลผลิต	4.01	0.44	มาก

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์
การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพ
ผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพผู้เรียน (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพผู้เรียน	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
7	นักเรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วย ตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้และ ประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.83	0.44	มาก
8	นักเรียนมีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสารและการทำงาน	3.94	0.49	มาก
9	นักเรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตาม หลักสูตรสถานศึกษา	4.24	0.43	มาก
10	นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและกระบวนการ ต่าง ๆ จากการวัดผลสัมฤทธิ์ในระดับโรงเรียน	3.79	0.50	มาก
11	นักเรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ และเจตคติ ที่ดีเพื่อการศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้นหรือการทำงาน	4.27	0.44	มาก
12	นักเรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม เคารพ ในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่โรงเรียนกำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม	4.23	0.51	มาก
13	นักเรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความ เป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ วัฒนธรรมประเพณีไทย และภูมิปัญญาไทย	3.77	0.48	มาก
14	นักเรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่าง บุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี	4.34	0.47	มาก
15	นักเรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์ และ สังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสม สามารถอยู่ร่วมกับคน อื่นอย่างมีความสุข	4.32	0.44	มาก
16	นักเรียนมีความรู้ความสามารถจากการเรียนรู้ตามระดับ ชั้นที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา	4.26	0.45	มาก
17	นักเรียนสามารถใช้เหตุผล โดยคิดได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล หลากหลายแบบ	3.67	0.45	มาก

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพผู้เรียน	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
18	นักเรียนสามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ บนฐานของข้อมูลและหลักฐาน และใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ	3.81	0.51	มาก
19	นักเรียนสามารถแก้ปัญหาได้ และได้รับการฝึกแก้ปัญหา แม้เป็นปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลายแบบ	3.56	0.47	มาก
20	นักเรียนมีทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน สามารถเรียบเรียงความคิดและมุมมองได้เป็นอย่างดีและสื่อสารออกมาให้เข้าใจง่าย	3.62	0.46	มาก
21	นักเรียนมีทักษะในการร่วมมือกับผู้อื่น แสดงความสามารถในการทำงาน เคารพให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย และแสดงความยืดหยุ่นและช่วยประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.70	0.43	มาก
22	นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ	4.41	0.50	มาก
23	นักเรียนมีวิจารณ์ญาณในการรับสื่อและรู้เท่าทันถึงอิทธิพลทั้งทางบวกและทางลบของสื่อ	3.76	0.47	มาก
24	นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.35	0.45	มาก
25	นักเรียนมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อเป็นทักษะในการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น	3.61	0.46	มาก
26	นักเรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เข้ากับบทบาทที่แตกต่างและงานที่ได้รับมอบหมาย และบริบทที่เปลี่ยนไป	3.72	0.49	มาก
27	นักเรียนสามารถจัดการโครงการงานต่าง ๆ โดยกำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุเป้าหมาย	3.45	0.51	ปานกลาง
28	นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น มีความรับผิดชอบโดยถือประโยชน์ส่วนรวม	3.47	0.43	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.89	0.47	มาก

จากตารางที่ 10 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.45) และนักเรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.47) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนสามารถจัดการโครงการงานต่าง ๆ โดยกำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.51)

5) ผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา แสดงรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ที่	รายการประเมิน ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	4.21	0.50	มาก
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและท้องถิ่น	3.58	0.46	มาก
3	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ	4.33	0.45	มาก
4	โรงเรียนมีการสร้างทีมงานและเน้นการทำงานเป็นทีมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ	4.29	0.44	มาก
5	โรงเรียนมีการวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	0.43	มาก

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
6	โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก และมีเครือข่ายในการจัดการศึกษา	3.79	0.48	มาก
7	การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.21	0.50	มาก
8	คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและ ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ติดตามตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	3.51	0.51	มาก
9	ครูมีการพัฒนาการเรียนการสอน สามารถจัดกิจกรรม ได้หลากหลายโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	3.77	0.49	มาก
10	ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.89	0.52	มาก
11	นักเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการแสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.90	0.45	มาก
12	บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและ พัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ	4.41	0.47	มาก
13	โรงเรียนมีการนำผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ผ่านมา เพื่อเป็นฐานในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน	3.45	0.44	ปานกลาง
14	ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้อ การดำเนินงานและการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ	3.81	0.49	มาก
15	โรงเรียนมีคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อติดตามตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ของครู	4.22	0.50	มาก
16	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	3.34	0.44	ปานกลาง

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการดำเนินงานระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	ระดับผลการประเมิน (n = 350)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
17	โรงเรียนมีกระบวนการทำงานในการวางแผน ดำเนินงานตามแผน ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.95	0.45	มาก
18	โรงเรียนมีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีที่รองรับการจัดการศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษา และพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน	3.61	0.51	มาก
19	โรงเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน	4.07	0.50	มาก
20	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนในระดับชั้นเรียนตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	0.47	มาก
รวมเฉลี่ย		3.93	0.48	มาก

จากตารางที่ 11 แสดงระดับผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา พบว่ามีผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.37$, S.D. = 0.43) และโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.45) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ($\bar{x} = 3.34$, S.D. = 0.44)

ตอนที่ 4 ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

หลังจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา เป็นระยะเวลา 1 ปีการศึกษา ในปีการศึกษา 2563 ผู้วิจัยได้ประเมินผลการใช้กลยุทธ์จากการสอบถามคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 742 คน เกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม แสดงรายละเอียด ในตารางที่ 12

2) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการ นิเทศภายในสถานศึกษา แสดงรายละเอียดในตารางที่ 13 - 18

3) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ของครู แสดงรายละเอียดในตารางที่ 19

4) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน แสดง รายละเอียดในตารางที่ 20 - 25

5) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจ ของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา แสดงรายละเอียดในตารางที่ 27

ดังมีรายละเอียดผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ดังต่อไปนี้

1) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม แสดงรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม

ที่	รายการประเมิน	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1.	ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา	4.51	0.44	มากที่สุด
2.	ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู	4.65	0.47	มากที่สุด
3.	ด้านคุณภาพผู้เรียน	4.59	0.46	มากที่สุด
4.	ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	4.66	0.47	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.60	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม พบว่ามีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ($\bar{x} = 4.65$, S.D. = 0.47) ด้านคุณภาพผู้เรียน ($\bar{x} = 4.59$, S.D. = 0.46) และด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.44) ตามลำดับ

โดยมีผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ในแต่ละด้าน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหาร
เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา แสดงรายละเอียดในตารางที่ 13 - 18

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร
เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ
โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในภาพรวม

ที่	รายการประเมิน ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
	กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา	4.44	0.48	มาก
	กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา	4.45	0.46	มาก
	กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา	4.55	0.46	มากที่สุด
	กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	4.58	0.45	มากที่สุด
	กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	4.54	0.45	มากที่สุด
	รวมเฉลี่ย	4.51	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน
สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์
การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
ที่สุด ($\bar{x} = 4.51$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงาน
สูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
($\bar{x} = 4.58$, S.D. = 0.45) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา
($\bar{x} = 4.55$, S.D. = 0.46) กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา
($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.45) และกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายใน
สถานศึกษา ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย
ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.48)

โดยมีผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหาร
เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามรายกลยุทธ์ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 14 - 18

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่ให้ครูทั้งภายในและภายนอก มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และทักษะการสอน	4.57	0.46	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาเชิงวิชาการและรับการสนับสนุนในการพัฒนาครู	4.41	0.47	มาก
3	โรงเรียนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและชุมชน	4.32	0.43	มาก
4	ครูได้รับการสนับสนุนการทำงานศึกษานิเทศก์ เพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครูและการพัฒนาผู้เรียน	4.52	0.49	มากที่สุด
5	โรงเรียนได้รับคำแนะนำจากศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.51	มาก
6	โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน	4.60	0.44	มากที่สุด
7	โรงเรียนมีการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา	4.52	0.47	มากที่สุด
8	โรงเรียนส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนเรียนรู้ของครูและนักเรียน	4.21	0.51	มาก
9	ผู้บริหารและครูมีระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์สำหรับครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่าผู้ปกครอง และชุมชน แสดงทัศนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน	4.34	0.50	มาก
10	โรงเรียนเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถพัฒนาผู้เรียนในเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่นชมและภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนและครู	4.54	0.48	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.44	0.48	มาก

จากตารางที่ 14 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.44)

รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่ให้ครูทั้งภายในและภายนอกมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และทักษะการสอน ($\bar{x} = 4.57$, S.D. = 0.46) และโรงเรียนเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถพัฒนาผู้เรียนในเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่นชม และภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนและครู ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนเรียนรู้ของครูและนักเรียน ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.51)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทศบาล ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ	4.67	0.43	มากที่สุด
2	ครูมีความสามารถใช้และประยุกต์ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการงานและการจัดการเรียนรู้	4.11	0.44	มาก
3	ครูมีศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามภาระงานที่รับผิดชอบ	4.53	0.48	มากที่สุด
4	ครูได้รับการสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และวิธีการพัฒนาศักยภาพตนเองและการจัดการเรียนรู้	4.60	0.50	มากที่สุด
5	ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิดชอบโครงการร่วมกัน	4.69	0.43	มากที่สุด
6	ครูมีโอกาสนำเสนอผลงาน ความสำเร็จจากการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมชื่นชม	4.13	0.47	มาก
7	โรงเรียนมีการเสริมแรงครูโดยการมอบรางวัลและยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่ทีมงานครูที่มีผลการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	0.49	มากที่สุด
8	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดย มุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลการจัดการเรียนรู้ และผลการพัฒนาของผู้เรียน	4.34	0.43	มาก
9	ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ทำทนาย ความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร	4.66	0.42	มากที่สุด

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
10	โรงเรียนใช้ระบบเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลผ่านสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	4.21	0.50	มาก
รวมเฉลี่ย		4.45	0.46	มาก

จากตารางที่ 15 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิดชอบโครงการร่วมกัน ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.43) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.43) และครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียน เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.42) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูมีความสามารถใช้และประยุกต์ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการงานและการจัดการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.44)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และการแก้ปัญหาให้นักเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.69	0.46	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีห้องเสวนาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเอื้ออำนวยให้ ครูแลกเปลี่ยนผลจากการนิเทศภายใน การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน และการพัฒนาตามความต้องการ	4.32	0.48	มาก
3	ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียงโรงเรียน เพื่อ ประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.54	0.43	มากที่สุด
4	โรงเรียนใช้หลักบริการที่ดี และครูมีค่านิยมร่วมในการ ปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือ และดูแลเพื่อนร่วมงาน	4.70	0.42	มากที่สุด
5	โรงเรียนร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่และ ต่างเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน	4.44	0.49	มาก
6	โรงเรียนมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้ครูเข้าถึง ความต้องการที่แท้จริงและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	4.60	0.47	มากที่สุด
7	บุคลากรมีการทำงานแบบเปิดใจ เปิดเผยและแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิควิธีการดำเนินงานของ ตนเองและโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน	4.47	0.50	มาก
8	โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส และหลักความ รับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	4.57	0.45	มากที่สุด
9	ผู้บริหารและครูมีบรรยากาศการทำงานแบบแลกเปลี่ยน ประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานตามภารกิจของ ตนเองอย่างเปิดเผย	4.62	0.44	มากที่สุด
10	ครูทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา ผู้เรียน และพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ	4.55	0.47	มากที่สุด
11	โรงเรียนสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการ วิจัยในชั้นเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ ของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.72	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
12	จัดระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ ไปใช้เหมาะสม	4.22	0.43	มาก
13	โรงเรียนมีระบบกลไกการดำเนินงาน การติดตามและ ประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา	4.57	0.50	มากที่สุด
14	บุคลากรนำผลการติดตาม และประเมินทั้งด้านปัจจัยและ กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามาพัฒนางานตาม ภารกิจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.62	0.48	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.55	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.55$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.48) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนใช้หลักการบริหารที่ดีและครูมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.42) และครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาให้นักเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ จัดระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้เหมาะสม ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.43)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในกลยุทธ์หลัก ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีครูพี่เลี้ยงที่เป็นครูอาวุโสหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ และแบ่งปันประสบการณ์ ในการพัฒนาครูใหม่หรือครูที่ขาดประสบการณ์	4.65	0.43	มากที่สุด
2	โรงเรียนสนับสนุนสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการจัด การเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.64	0.50	มากที่สุด
3	ผู้บริหารและครูพี่เลี้ยงติดตามการปฏิบัติงาน และความ ก้าวหน้าของเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ	4.59	0.45	มากที่สุด
4	ผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐาน ในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	4.78	0.46	มากที่สุด
5	โรงเรียนมีคลังความรู้ครูและฐานข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับ สภาพการแข่งขันทางการศึกษา แนวโน้มทางการศึกษา และการพัฒนาครู	4.62	0.44	มากที่สุด
6	โรงเรียนใช้ผลการพัฒนางานจากการชี้แนะเป็นฐานใน การประเมินผลการปฏิบัติงานครูและเชื่อมโยงกับรางวัล และการยกย่องชมเชย	4.49	0.42	มาก
7	ผู้บริหารและครูมีกิจกรรมการไตร่ตรอง สะท้อนคิด ประชุม ปรึกษาหารือ สังเกตการสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	4.61	0.47	มากที่สุด
8	ครูผู้สอนกลุ่มสาระเดียวกันร่วมกันพัฒนาเทคนิคการสอน และการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่ท้าทายในชั้นเรียนร่วมกัน	4.69	0.49	มากที่สุด
9	บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในฐานะเพื่อนร่วมงานในการพัฒนา ตนเองทั้งสองฝ่าย	4.74	0.46	มากที่สุด
10	โรงเรียนมีระบบการสังเกตการสอนของครู	4.61	0.44	มากที่สุด
11	ครูจัดทำเก็ตรู้เพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนความคิดเห็น หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียน การสอนของเพื่อนครู	4.44	0.45	มาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในกลยุทธ์หลัก ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่อง	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
12	โรงเรียนมีการวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการ คัดเลือกดีเด่นประจำปีการศึกษา	4.35	0.42	มาก
13	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศการนิเทศภายใน สถานศึกษาโดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลโครงสร้างหลักสูตร สถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนรู้ การวัด และประเมินผล	4.38	0.43	มาก
14	โรงเรียนมีระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร ครอบคลุมทุกภารกิจ ในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา	4.49	0.48	มาก
รวมเฉลี่ย		4.58	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศ ภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.58$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงใน ชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.46) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในฐานะเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาตนเองทั้งสองฝ่าย ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.46) และครูผู้สอนกลุ่ม สาระเดียวกันร่วมกันพัฒนาเทคนิคการสอนและการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่ท้าทายในชั้นเรียนร่วมกัน ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีการวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ ครูที่ได้รับผลการคัดเลือกดีเด่นประจำปีการศึกษา ($\bar{x} = 4.35$, S.D. = 0.42)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพศิลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนกระตุ้นจูงใจบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในงาน โดยผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รางวัลและการยกย่องชมเชยตามผลสำเร็จของภารกิจงานในความรับผิดชอบ	4.43	0.41	มาก
2	ครูและบุคลากรวิเคราะห์ภาระกิจงานของตนเองเพื่อวางแผนและออกแบบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน	4.64	0.44	มากที่สุด
3	ครูตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	4.78	0.48	มากที่สุด
4	ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู นักเรียน และชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ	4.72	0.43	มากที่สุด
5	ครูได้รับรางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ และเผยแพร่ผลงานของครูผ่านสื่อต่าง ๆ ในความสามารถสร้างนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ	4.40	0.44	มาก
6	โรงเรียนจัดระบบหมุนเวียนงาน เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูและเสริมสร้างประสบการณ์ที่หลากหลาย	4.49	0.43	มาก
7	โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาครู เพื่อใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.39	0.49	มาก
8	ครูร่วมกันวิพากษ์ผลการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทในการปฏิบัติงานในภาคเรียนต่อไป	4.40	0.40	มาก
9	มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการแก่ครูทุกระดับในโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารและครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงาน	4.61	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)

ที่	รายการประเมินกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
10	ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการอบรม การปฏิบัติจริง ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนา ภาวะผู้นำของตนเอง	4.47	0.42	มาก
11	ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของ ตนเองและเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำ	4.42	0.47	มาก
12	บุคลากรในโรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานรายบุคคลและความสำเร็จของโรงเรียน ร่วมกัน	4.70	0.46	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.54	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศ ภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.54$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูตัดสินใจ เลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการ ชั้นเรียนเชิงบวกเองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.48) รองลงมา ได้แก่ ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู นักเรียน และชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.43) และบุคลากรในโรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จใน การปฏิบัติงานรายบุคคลและความสำเร็จของโรงเรียนร่วมกัน ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อ โปรแกรมต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาครู เพื่อใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.49)

3) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการ
เรียนรู้ของครู แสดงรายละเอียดในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร
เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ
โรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและการพัฒนา กระบวนการเรียนการสอน	4.64	0.45	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงานร่วมกัน	4.79	0.47	มากที่สุด
3	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและเสริมแรงโดยการสร้าง ขวัญกำลังใจจากผู้บริหารโรงเรียน	4.67	0.49	มากที่สุด
4	ครูมีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมแสดงความ ชื่นชมยินดี เพื่อลดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยกระบวนการ ทำงานเป็นทีม	4.57	0.50	มากที่สุด
5	ครูได้รับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้ กระบวนการวิจัยที่เหมาะสม และสามารถนำผลการวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา	4.61	0.44	มากที่สุด
6	ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา	4.58	0.45	มากที่สุด
7	ครูร่วมกันแสวงหาข้อมูล และได้รับข่าวสาร สารสนเทศ เกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการนำ หลักสูตรไปใช้	4.60	0.46	มากที่สุด
8	ครูเข้าร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน	4.53	0.43	มากที่สุด
9	ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามผล และประเมินผล การใช้หลักสูตร	4.59	0.44	มากที่สุด
10	ครูมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.60	0.43	มากที่สุด
11	ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.67	0.47	มากที่สุด

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
12	ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูล ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียน	4.70	0.49	มากที่สุด
13	ครูออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างทางสติปัญญาบุคคลและพัฒนาการ	4.69	0.51	มากที่สุด
14	ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและ ภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้	4.68	0.44	มากที่สุด
15	ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.59	0.48	มากที่สุด
16	ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียน ทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค	4.68	0.45	มากที่สุด
17	ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตน รับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน	4.63	0.49	มากที่สุด
18	ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นสมาชิกที่ดี ของสถานศึกษา	4.64	0.43	มากที่สุด
19	ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็มความสามารถ	4.77	0.47	มากที่สุด
20	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำด้านการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหา สารในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ	4.76	0.49	มากที่สุด
21	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ชั้นเรียนและการแก้ปัญหา	4.64	0.47	มากที่สุด
22	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการวัดผลและ ประเมินผลการเรียนการสอน	4.58	0.48	มากที่สุด
23	ครูได้รับการสรุปผลการประเมินเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง การเรียนการสอน	4.59	0.47	มากที่สุด
24	ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ด้วย วิธีนิเทศแบบต่าง ๆ เช่น การนิเทศแบบพี่เลี้ยง การชี้แนะ การ สอนงาน แบบเพื่อนช่วยเพื่อน การเยี่ยมชั้นเรียน เป็นต้น	4.71	0.47	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.65	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.65$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ โดยรายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.47) รองลงมา ได้แก่ ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็มความสามารถ ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.47) และครูได้รับคำปรึกษา แนะนำด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูเข้าร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.43)

4) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน

ผู้วิจัยนำเสนอค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน แสดงรายละเอียดในตารางที่ 20 นอกจากนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานในโรงเรียนและนำเสนอผลการดำเนินงาน ได้แก่ 1) ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลาในมาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 3) ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ปีการศึกษา 2563 4) ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และ 5) ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 21 - 25

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพผู้เรียน	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	นักเรียนมีความสามารถในการอ่านการเขียนและการสื่อสารตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดในแต่ละระดับชั้น	4.45	0.49	มาก
2	นักเรียนมีทักษะการคิดคำนวณตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด	4.49	0.44	มาก
3	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะ	4.52	0.47	มากที่สุด

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพผู้เรียน (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพผู้เรียน	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
4	นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ใคร่ครวญ ไตร่ตรองและพิจารณาอย่างรอบคอบ	4.44	0.45	มาก
5	นักเรียนมีความสามารถในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล	4.47	0.43	มาก
6	นักเรียนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม จากการเรียนรู้ผ่านโครงการ โครงการงาน ผ่านการออกแบบชิ้นงาน และสร้างผลผลิต	4.60	0.45	มากที่สุด
7	นักเรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ ทั้งด้วยตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.59	0.43	มากที่สุด
8	นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร และการทำงาน	4.72	0.42	มากที่สุด
9	นักเรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตร สถานศึกษา	4.56	0.50	มากที่สุด
10	นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและกระบวนการต่าง ๆ จากการวัดผลสัมฤทธิ์ในระดับโรงเรียน	4.49	0.47	มาก
11	นักเรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ และเจตคติ ที่ดีเพื่อการศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้นหรือการทำงาน	4.63	0.47	มากที่สุด
12	นักเรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม เคารพใน กฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่โรงเรียนกำหนดโดย ไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม	4.54	0.44	มากที่สุด
13	นักเรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ วัฒนธรรมประเพณีไทย และ ภูมิปัญญาไทย	4.51	0.46	มากที่สุด
14	นักเรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี	4.59	0.43	มากที่สุด
15	นักเรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์ และ สังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสม สามารถอยู่ร่วมกับคน อื่นอย่างมีความสุข	4.69	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพผู้เรียน (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านคุณภาพผู้เรียน	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
16	นักเรียนมีความรู้ความสามารถจากการเรียนรู้ตามระดับชั้นที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา	4.59	0.49	มากที่สุด
17	นักเรียนสามารถใช้เหตุผล โดยคิดได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล หลากหลายแบบ	4.54	0.45	มากที่สุด
18	นักเรียนสามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ บนฐานของข้อมูลและหลักฐาน และใช้วิจารณญาณ ในการตัดสินใจ	4.60	0.47	มากที่สุด
19	นักเรียนสามารถแก้ปัญหาได้ และได้รับการฝึกแก้ปัญหา แม้เป็นปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลายแบบ	4.61	0.44	มากที่สุด
20	นักเรียนมีทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน สามารถเรียบเรียงความคิดและมุมมองได้เป็นอย่างดีและสื่อสารออกมาให้เข้าใจง่าย	4.49	0.47	มาก
21	นักเรียนมีทักษะในการร่วมมือกับผู้อื่น แสดงความสามารถในการทำงาน เคารพให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย และแสดงความยืดหยุ่นและช่วยประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	4.68	0.43	มากที่สุด
22	นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ	4.79	0.42	มากที่สุด
23	นักเรียนมีวิจารณญาณในการรับสื่อและรู้เท่าทันถึงอิทธิพล ทั้งทางบวกและทางลบของสื่อ	4.69	0.47	มากที่สุด
24	นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.77	0.49	มากที่สุด
25	นักเรียนมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อเป็นทักษะในการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น	4.74	0.44	มากที่สุด
26	นักเรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เข้ากับบทบาทที่แตกต่างและงานที่ได้รับมอบหมาย และบริบทที่เปลี่ยนไป	4.60	0.47	มากที่สุด
27	นักเรียนสามารถจัดการโครงการงานต่าง ๆ โดยกำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุเป้าหมาย	4.59	0.46	มากที่สุด
28	นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น มีความรับผิดชอบ โดยถือประโยชน์ส่วนรวม	4.47	0.44	มาก
รวมเฉลี่ย		4.59	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 แสดงระดับผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพผู้เรียนพบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.59$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.42) รองลงมา ได้แก่ นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.49) และนักเรียนมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อเป็นทักษะในการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.44) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณใคร่ครวญไตร่ตรองและพิจารณาอย่างรอบคอบ ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.45)

ตารางที่ 21 ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพศิลา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

ที่	มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	ปีการศึกษา 2563		
		ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน	ระดับคุณภาพ
มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน		ยอดเยี่ยม	ยอดเยี่ยม	5
1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน		ยอดเยี่ยม	ยอดเยี่ยม	5
1)	นักเรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ	ร้อยละ 75	ร้อยละ 87.98	5
2)	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา	ร้อยละ 80	ร้อยละ 92.19	5
3)	นักเรียนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	ร้อยละ 80	ร้อยละ 92.82	5
4)	นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ร้อยละ 70	ร้อยละ 92.22	5
5)	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา	ร้อยละ 75	ร้อยละ 86.10	5
6)	นักเรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ	ร้อยละ 80	ร้อยละ 93.21	5
1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน		ยอดเยี่ยม	ยอดเยี่ยม	5
1)	นักเรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด	ร้อยละ 80	ร้อยละ 98.02	5
2)	นักเรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย	ร้อยละ 80	ร้อยละ 92.36	5

ตารางที่ 21 ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน (ต่อ)

ที่	มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	ปีการศึกษา 2563		
		ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน	ระดับคุณภาพ
3)	นักเรียนยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย	ร้อยละ 85	ร้อยละ 92.69	5
4)	นักเรียนมีสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม	ร้อยละ 75	ร้อยละ 75.80	5

จากตารางที่ 21 ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน พบว่า มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มีผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานสถานศึกษาในระดับยอดเยี่ยม เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนมีผลการประเมินอยู่ในระดับยอดเยี่ยมทุกมาตรฐาน และมีผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายทุกประเด็นพิจารณา

ตารางที่ 22 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563

ที่	กลุ่มสาระการเรียนรู้	ค่าเป้าหมาย	จำนวน	จำนวน	ร้อยละของ
			นักเรียนทั้งหมด (หน่วย)	นักเรียนที่ผ่านค่าเป้าหมาย	นักเรียนที่ผ่านค่าเป้าหมาย
1	ภาษาไทย	2.0	2,510	2,157	85.94
2	คณิตศาสตร์	2.0	2,653	2,198	82.85
3	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2.0	5,601	4,723	84.32
4	สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	2.0	5,884	5,096	86.61
5	สุขศึกษาและพลศึกษา	2.5	3,807	3,262	85.68
6	ศิลปะ	2.5	3,737	3,381	90.47
7	การงานอาชีพ	2.5	3,619	3,131	86.52
8	ภาษาต่างประเทศ	2.0	4,309	3,687	85.57
9	มาตรฐานสากล	2.0	768	682	88.80
เฉลี่ยทั้งปีการศึกษา			32,888	28,317	86.10

จากตารางที่ 22 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 ของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า นักเรียนมีผลการเรียนผ่านค่าเป้าหมายของสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เฉลี่ยทั้งปีการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 86.10 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ

2.0 ร้อยละ 85.94 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ 2.0 ร้อยละ 82.85 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ 2.0 ร้อยละ 84.32 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ 2.0 ร้อยละ 86.61 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ 2.5 ร้อยละ 85.68 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ 2.5 ร้อยละ 90.47 กลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพ ค่าเป้าหมาย ผลการเรียนระดับ 2.5 ร้อยละ 86.52 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ 2.0 ร้อยละ 85.57 และกลุ่มวิชามาตรฐานสากล ค่าเป้าหมายผลการเรียนระดับ 2.0 ร้อยละ 88.80

ตารางที่ 23 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา
เปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2562 และปีการศึกษา 2563

ที่	กลุ่มสาระการเรียนรู้	ปีการศึกษา 2562			ปีการศึกษา 2563			เปรียบเทียบระหว่างปี การศึกษา 2562 และ 2563
		จำนวน นักเรียน ทั้งหมด	จำนวน นักเรียนที่ ผ่านค่า เป้าหมาย	ร้อยละ ของ นักเรียนที่ ผ่านค่า เป้าหมาย	จำนวน นักเรียน ทั้งหมด	จำนวน นักเรียนที่ ผ่านค่า เป้าหมาย	ร้อยละ ของ นักเรียนที่ ผ่านค่า เป้าหมาย	
1	ภาษาไทย	2,535	2,100	82.86	2,510	2,157	85.94	3.08
2	คณิตศาสตร์	3,118	2,347	75.27	2,653	2,198	82.85	7.58
3	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	4,911	3,943	80.29	5,601	4,723	84.32	4.03
4	สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	6,367	5,351	84.05	5,884	5,096	86.61	2.56
5	สุขศึกษาและพลศึกษา	3,646	3,104	85.15	3,807	3,262	85.68	0.53
6	ศิลปะ	3,553	3,052	85.90	3,737	3,381	90.47	4.57
7	การงานอาชีพ	4,197	3,428	81.67	3,619	3,131	86.52	4.85
8	ภาษาต่างประเทศ	4,189	3,499	83.53	4,309	3,687	85.57	2.04
9	มาตรฐานสากล	897	777	86.61	768	682	88.80	2.19
	เฉลี่ยทั้งปีการศึกษา	33,411	27,600	82.61	32,888	28,317	86.10	3.49

จากตารางที่ 23 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา เปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2562 และปีการศึกษา 2563 พบว่า ปีการศึกษา 2563 นักเรียน มีผลการเรียนผ่านค่าเป้าหมายของสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เฉลี่ยทั้งปีการศึกษา มากกว่า ปีการศึกษา 2562 คิดเป็นร้อยละ 3.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มสาระ การเรียนรู้ภาษาไทย ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 3.08 กลุ่มสาระการเรียนรู้

คณิตศาสตร์ ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 7.58 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 4.03 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 2.56 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 0.53 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 4.57 กลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพ ค่าเป้าหมาย ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 4.85 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 2.04 และกลุ่มวิชามาตรฐานสากล ปีการศึกษา 2563 สูงกว่าปีการศึกษา 2562 ร้อยละ 3.19

ตารางที่ 24 ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ปีการศึกษา 2563

ชั้น ชั้น	จำนวน นักเรียน	ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน								นักเรียนที่มี ผลประเมิน ระดับดีขึ้นไป	
		ไม่ผ่าน		ผ่าน		ระดับดี		ระดับดีเยี่ยม		จำนวน	ร้อยละ
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ม.1	425	6	1.41	2	0.47	25	5.88	392	92.24	417	98.12
ม.2	416	0	0	2	0.48	37	8.89	377	90.63	414	99.52
ม.3	365	9	2.47	1	0.27	28	7.67	327	89.59	355	97.26
ม.4	303	10	3.3	0	0.00	10	3.30	283	93.40	293	96.70
ม.5	298	3	1.01	2	0.67	42	14.09	251	84.23	293	98.32
ม.6	248	3	1.21	1	0.4	11	4.44	233	93.95	244	98.39
รวม	2,055	31	1.51	8	0.39	153	7.45	1,863	90.66	2,016	98.10

*ข้อมูลจำนวนนักเรียน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2564

จากตารางที่ 24 ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ปีการศึกษา 2563 พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับดีเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 90.66 รองลงมา มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 7.45 เมื่อพิจารณาจำนวนนักเรียนที่มีการประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 98.10

ตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562-2563

ที่	วิชา	คะแนนเฉลี่ยระดับ/ปีการศึกษา			
		ปีการศึกษา 2562	ปีการศึกษา 2563	คะแนน การพัฒนา	ร้อยละ การพัฒนา
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3					
1	ภาษาไทย	55.09	59.70	+4.61	8.37
2	ภาษาอังกฤษ	33.94	35.86	+1.92	5.66
3	คณิตศาสตร์	24.24	24.97	+0.73	3.01
4	วิทยาศาสตร์	29.19	30.94	+1.75	6.00
	เฉลี่ยรวม	35.62	37.87	+2.25	6.32
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6					
1	ภาษาไทย	41.02	43.89	+2.87	7.00
2	สังคมศึกษา	34.62	36.74	+2.12	6.12
3	ภาษาอังกฤษ	28.09	29.36	+1.27	4.52
4	คณิตศาสตร์	20.93	23.25	+2.32	11.08
5	วิทยาศาสตร์	27.83	30.97	+3.14	11.28
	เฉลี่ยรวม	30.50	32.84	+2.34	7.69

จากตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562-2563 พบว่า ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2563 มีคะแนนการพัฒนาจากปีการศึกษา 2562 มีคะแนนการพัฒนาเฉลี่ยรวมร้อยละ 6.32 เมื่อพิจารณาเป็นรายวิชาพบว่า ผลการทดสอบทุกรายวิชามีการพัฒนา และรายวิชาที่มีร้อยละการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ วิชาภาษาไทย (8.37) รองลงมา ได้แก่ วิชาวิทยาศาสตร์ (6.00) วิชาภาษาอังกฤษ (5.66) และวิชาคณิตศาสตร์ (3.01) ตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 มีคะแนนการพัฒนาจากปีการศึกษา 2562 มีคะแนนการพัฒนาเฉลี่ยรวมร้อยละ 7.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายวิชาพบว่า ผลการทดสอบทุกรายวิชามีการพัฒนา รายวิชาที่มีร้อยละการพัฒนาสูงสุด ได้แก่ วิชาวิทยาศาสตร์ (11.28) รองลงมาได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ (11.08) วิชาภาษาไทย (7.00) วิชาสังคมศึกษา (6.12) และวิชาภาษาอังกฤษ (4.52) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์

1. ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์			
นักเรียนได้รับการยกย่อง/เกียรติบัตร/รางวัล จากการประกวด แข่งขันและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้			
ที่	กิจกรรม	กลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับ
1	การแข่งขันทักษะทางวิชาการ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
2	เยาวชนดีเด่นกรุงเทพมหานคร (ประกายเพชร) ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	เขตพื้นที่การศึกษา
3	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การแข่งขันสภานักเรียน	กิจกรรม พัฒนาผู้เรียน	เขตพื้นที่การศึกษา
4	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การแข่งขันวงดนตรี SG Music Competition 2020	ศิลปะ	ประเทศ
5	การแข่งขันทักษะทางวิชาการ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	ทุกกลุ่มสาระฯ	ประเทศ
6	เขียนเรียงความเทิดพระคุณแม่ ชมรมสื่อดิจิทัล	ภาษาไทย	ประเทศ
7	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1 กิจกรรมบรรเลงดนตรีไทย มูลนิธิหลวงประดิษฐไพเราะ (ศร ศิลปบรรเลง)	ศิลปะ	ประเทศ
8	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 กิจกรรมการแข่งขัน วงดนตรี อัครศิลปินครั้งที่ 1	ศิลปะ	ประเทศ
9	รางวัลชมเชย การประกวดบทเพลงรักแห่งแผ่นดิน	ศิลปะ	ประเทศ
10	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1 ค่ายพัฒนาทักษะและ ประลองฝีมือทางคอมพิวเตอร์ “Digital in My School”	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	ประเทศ
11	รางวัลชนะเลิศ การแข่งขันตอบปัญหาทางคอมพิวเตอร์ และเขียนโปรแกรม python	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	ประเทศ
12	เข้าร่วมโครงการ ธนชาติ ริเริ่ม เติบโต เอกลักษณ์ไทย	สังคมศึกษา	ประเทศ
13	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 รายการ School Of Rap Season 1	สังคมศึกษา	ประเทศ
14	เข้าร่วมการแข่งขันหน้าที่พลเมืองและศีลธรรมเพชรยอด มงกุฎ ครั้งที่ 2	สังคมศึกษา	ประเทศ
15	การแข่งขันตอบปัญหาทางวิชาการรัฐศาสตร์ระดับ มัธยมศึกษาตอนปลายโครงการรัฐศาสตร์วิชาการ	สังคมศึกษา	ประเทศ
16	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การแข่งขันวงสตริง Fortune Town Acoustic Contest	ศิลปะ	ประเทศ
17	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การแข่งขันวงสตริง Victoria Gardens Music Contest	ศิลปะ	ประเทศ
18	รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1 การแข่งขันวงสตริง KASINTORN BAND COMPETITION	ศิลปะ	ประเทศ
19	เหรียญทอง ฟุตบอล 7 คน เซลล์คัพ	สุขศึกษาและพลศึกษา	ประเทศ

ตารางที่ 26 ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ (ต่อ)

ที่	กิจกรรม	กลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับ
20	เหรียญทอง Belgium open 2019	สุขศึกษาและพลศึกษา	นานาชาติ
21	เหรียญทอง Sea game-Eu nation cup men & women	สุขศึกษาและพลศึกษา	นานาชาติ
2. ผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์			
ครูได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ จากการประกวด/แข่งขัน และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้			
1	การประกวดหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และรายงาน PLC กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
2	เป็นบุคคลรัก ศรัทธา และเสียสละอุทิศตน ในวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา” ของสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกรุงเทพมหานคร	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
3	ครูดีในดวงใจ	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
4	การยกย่องเชิดชูเกียรติรางวัล ครูชน คนคุณธรรม ประเภท ครูผู้สอน	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
5	รางวัลผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อรับโล่รางวัลในงานวันครู ครั้งที่ 65 พ.ศ.2564	กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	เขตพื้นที่การศึกษา
6	ครูผู้ฝึกสอนนักเรียนแข่งขันทักษะวิชาการทุกกลุ่มสาระฯ	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
7	เข้าร่วมการคัดเลือกผลงานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ระดับสหวิทยาเขต	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
8	สถานศึกษาแบบอย่างที่มีรูปแบบการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
9	สถานศึกษาแบบอย่างด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	ทุกกลุ่มสาระฯ	เขตพื้นที่การศึกษา
10	ครูดีไม่มีอบายมุข	ทุกกลุ่มสาระฯ	ประเทศ
11	ครูดีของแผ่นดิน	ทุกกลุ่มสาระฯ	ประเทศ
12	ปียชนน์ คนการศึกษา	ทุกกลุ่มสาระฯ	ประเทศ
13	ครูผู้ฝึกสอนนักเรียนแข่งขันทักษะวิชาการทุกกลุ่มสาระฯ	ทุกกลุ่มสาระฯ	ประเทศ
14	ครูผู้สอนนักเรียน ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การแข่งขันวงดนตรี SG Music Competition 2020	ศิลปะ	ประเทศ
15	ครูผู้สอนนักเรียน ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 การแข่งขันวงดนตรี อัครศิลปินครั้งที่ 1	ศิลปะ	ประเทศ
16	ครูผู้สอนนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันรายการตอบคำถามระดับชาติด้านการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ	สังคมศึกษา	ประเทศ

ตารางที่ 26 ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ (ต่อ)

ที่	กิจกรรม	กลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับ
17	ครูผู้ฝึกซ้อมนักเรียน เข้าร่วมการประกวด Digifam awards ครั้งที่ 2 หัวข้อ เข้าใจ ใช้เป็น เห็นรอบ	ศิลปะ	ประเทศ
18	ครูผู้สอนนักเรียน ได้เข้ารางวัลชมเชย การแข่งขันวงดนตรี “บทเพลงรักแห่งแผ่นดิน ครั้งที่ 10”	ศิลปะ	ประเทศ
19	ครูผู้สอนนักเรียนได้เข้าร่วม กิจกรรมการแข่งขัน โครงการเพชรยอดมงกุฎคณิตศาสตร์	คณิตศาสตร์	ประเทศ
20	ครูฝึกซ้อมนักเรียน ฟุตซอล 7 คน เซลล์คัพ	สุขศึกษาและพลศึกษา	ประเทศ

จากตารางที่ 26 ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ พบว่า ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ มีนักเรียนได้รับการยกย่อง/เกียรติบัตร/รางวัล จากการประกวด แข่งขันและเข้าร่วมกิจกรรมในระดับนานาชาติ จำนวน 2 รางวัล ระดับประเทศ จำนวน 16 รางวัล และระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 รางวัล และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ มีครูได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ จากการประกวด/แข่งขัน และเข้าร่วมกิจกรรมในระดับประเทศ จำนวน 10 รางวัล และระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 9 รางวัล

5) ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ที่	รายการประเมิน ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
1	โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	4.66	0.47	มากที่สุด
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้หลากหลาย และสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและท้องถิ่น	4.49	0.44	มาก
3	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ	4.73	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนา การจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
4	โรงเรียนมีการสร้างทีมงานและเน้นการทำงานเป็นทีมในการ จัดกิจกรรมต่าง ๆ	4.75	0.48	มากที่สุด
5	โรงเรียนมีการวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนา การจัดการศึกษาและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.71	0.49	มากที่สุด
6	โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกและ มีเครือข่ายในการจัดการศึกษา	4.59	0.49	มากที่สุด
7	การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.61	0.43	มากที่สุด
8	คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและ ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ติดตามตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.32	0.45	มาก
9	ครูมีการพัฒนาการเรียนการสอน สามารถจัดกิจกรรม ได้หลากหลายโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	4.72	0.45	มากที่สุด
10	ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.73	0.47	มากที่สุด
11	นักเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการแสวงหาความรู้และ สร้างองค์ความรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.58	0.48	มากที่สุด
12	บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและ พัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ	4.79	0.49	มากที่สุด
13	โรงเรียนมีการนำผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ผ่านมา เพื่อเป็นฐานในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน	4.63	0.50	มากที่สุด
14	ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ การดำเนินงานและการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ	4.76	0.46	มากที่สุด
15	โรงเรียนมีคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อติดตาม ตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ของครู	4.78	0.46	มากที่สุด
16	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.57	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์ การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนา การจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา	ระดับผลการประเมิน (n = 742)		
		\bar{x}	S.D.	แปลผล
17	โรงเรียนมีกระบวนการทำงานในการวางแผน ดำเนินงานตาม แผน ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	4.59	0.44	มากที่สุด
18	โรงเรียนมีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย เทคโนโลยีที่รองรับการจัดการศึกษา การนิเทศภายใน สถานศึกษา และพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน	4.66	0.43	มากที่สุด
19	โรงเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ในการพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่คุณภาพผู้เรียน	4.70	0.49	มากที่สุด
20	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่คุณภาพผู้เรียนในระดับชั้นเรียนตามขั้นตอนอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.77	0.46	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.66	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 แสดงระดับผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา พบว่า มีผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.49) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อติดตามตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ของครู ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.46) และครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนในระดับชั้นเรียนตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ติดตามตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.45)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา 3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และ 4) เพื่อประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา 2) สร้างกลยุทธ์การนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา 3) ทดลองใช้กลยุทธ์การนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และ 4) การประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนตามลำดับ คือ 1.1) ศึกษาเอกสารและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา 1.2) จัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 40 คน แล้วดำเนินการสังเคราะห์ผลการศึกษาและสรุปเป็นประเด็นเพื่อใช้ประกอบการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนตามลำดับ ได้แก่ 2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม 2.2) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา จำนวน 5 คน 2.3) ยกร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยนำผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม และผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน มากำหนดเป็นกรอบในการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนา

การจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และ 2.4) การตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และการจัดประชุมประชาพิจารณ์ (Public Hearing) ผู้เกี่ยวข้องหลักในการดำเนินงานกลยุทธ์ จำนวน 29 คน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะต่อการสร้างรูปแบบ ในข้อประเด็นต่าง ๆ อย่างละเอียด จากนั้นปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และคู่มือการดำเนินงานนิเทศภายในตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ไปทดลองใช้ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562 โดยได้จัดทำคู่มือการดำเนินงานเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติตามกลยุทธ์และดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ จำนวน 30 คน

2. จัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการ เพื่อให้สามารถนำคู่มือไปปฏิบัติตามแผนการทดลอง

3. ดำเนินการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2562

4. สรุปผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยการจัดประชุมสรุปผลการทดลองใช้กลยุทธ์กับผู้เกี่ยวข้องหลักในการดำเนินงานกลยุทธ์ จำนวน 30 คน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการทดลองใช้ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปใช้ และเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามผลการทดลองใช้กลยุทธ์จากกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน รวมจำนวน 350 คน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ไปใช้จริงในปีการศึกษา 2563 โดยทำการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในคู่มือการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ที่ได้จากผลการทดลองใช้ในขั้นตอนที่ 3 พร้อมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจการดำเนินงานกับผู้เกี่ยวข้องตามกลยุทธ์ แล้วทำการประเมินผลการใช้กลยุทธ์เมื่อสิ้นปีการศึกษา 2563 โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 4 ฉบับ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน รวมจำนวน 742 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพสิลา

1.1 ผลการศึกษาเอกสารและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาผลการดำเนินงานของโรงเรียนในปีการศึกษา 2561-2562 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษา ศึกษาเอกสารการดำเนินงานโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์เนื้อหาพบว่า โรงเรียนดำเนินงานโดยยึดหลักการและแนวการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หลักสูตรการศึกษาชั้น พื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนได้รับการยอมรับและศรัทธา จากชุมชนและผู้ปกครอง สมาคม เครือข่ายต่าง ๆ และหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ การสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน ประกอบกับสถานที่ตั้งของโรงเรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสมและเป็นแหล่งบริการให้แก่ชุมชน มีแหล่งสืบค้นข้อมูลในและนอกโรงเรียน แหล่งเรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีหลากหลาย ทั้งสถาบันการศึกษาและองค์กรเอกชนที่อยู่ใกล้โรงเรียน โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและพอเพียง ความร่วมมือจากการระดม ทรัพยากรของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย ผู้ปกครองมีศักยภาพในการดูแลบุตรหลาน โรงเรียนได้ พัฒนาการจัดการศึกษาตามแนวทางพัฒนาผู้เรียนสู่ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และมีแหล่งบริการทางเทคโนโลยีแก่นักเรียนทำให้นักเรียนและครูสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ ได้อย่างคล่องแคล่ว

ผลการดำเนินงานและผลการประเมินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ผ่านมา จึงพอสรุปได้ว่า โรงเรียนเทพสิลาได้มีการดำเนินงานในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยใช้กระบวนการนิเทศภายในให้มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีความตระหนักและมีความพยายามในการจัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรม กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน นิเทศภายใน มีการติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้กระบวนการนิเทศภายในมี ประสิทธิภาพ เพื่อส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา แต่ยังคงมีความครบถ้วน สมบูรณ์ในบางขั้นตอน บางกิจกรรมที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นั่นคือ คุณภาพผู้เรียน อันเกิดจากการวางระบบการดำเนินงานนิเทศภายใน สถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพและปัญหา รวมถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จึงควรมีการ เสริมสร้างความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายใน ที่จะส่งผลต่อการพัฒนา ศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มเป้าหมายและเน้นให้สามารถนำ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาจนกลายเป็นการนิเทศภายในที่เป็นวัฒนธรรมการนิเทศต่อไป

1.2 ผลการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพศิลา

1.2.1 สภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ที่ยังเป็นปัญหาในการจัดการเรียนรู้ พอสรุปได้ว่า

1) ครูยังมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินงานรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนน้อยกว่าเท่าที่ควรจะเป็น อาจเนื่องจากขาดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้องเกี่ยวกับโน้ตศน์ของการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน รวมไปถึงการเข้าใจอันดีต่อการนิเทศภายใน ถึงแม้โรงเรียนจะมีการส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเรื่องการนิเทศภายในสถานศึกษา รวมไปถึง การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา ที่มีการดำเนินการแต่ยังขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

2) ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และจัดการประชุม อบรม ติดตามและประเมินหลักสูตรมีส่วนร่วมในการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการนำหลักสูตรไปใช้ โดยครูทุกคนเป็นคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ประเมินหลักสูตรและทบทวน เพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ความต้องการของผู้เรียนและสังคม

3) โรงเรียนได้พัฒนาการจัดการศึกษาตามจุดเน้น นโยบายจากต้นสังกัด และแนวทางการพัฒนาผู้เรียนสู่ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และมีแหล่งบริการทางเทคโนโลยีแก่นักเรียนทำให้นักเรียนและครูสามารถนำนวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างคล่องแคล่ว

4) ครูมีการและเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกัน มีรูปแบบ วิธีการและสื่อการเรียนการสอน แต่ยังขาดความเชื่อมโยงการดำเนินงานทั้งระบบ ครูบางคนจัดการเรียนการสอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง ขาดการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม

5) ผู้บริหารมีการสร้างความรู้ความเข้าใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องหลัก ให้มีความรู้ ทักษะและตระหนักในการพัฒนางานให้เป็นไปตามกระบวนการของกรอบแนวทางการพัฒนาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาในปีต่อไป

6) การดำเนินการนิเทศภายใน ขาดผู้นิเทศที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการนิเทศ

1.2.2 ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา

1) ผู้ที่ต้องทำหน้าที่นิเทศการสอนไม่ใช่เฉพาะฝ่ายบริหารแต่ยังมีหัวหน้าสายและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และยังมีการนิเทศแบบเพื่อนนิเทศเพื่อน ครูอาจยังไม่มี ความมั่นใจในการให้คำแนะนำด้านเทคนิคและวิธีการสอน ดังนั้น การให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ครู ผู้นิเทศต้องให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคและปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับบทเรียนและผู้เรียน

2) การนิเทศครูผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียน การสอนของครู ผู้ให้การนิเทศต้องมีความรู้เกี่ยวกับสาขาวิชาที่ให้การนิเทศและพัฒนาการของเด็กนักเรียน ส่วนครู ใหม่ต้องการได้รับการนิเทศเกี่ยวกับการจัดชั้นเรียนทุกคน

3) ควรมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการจัดอบรมให้ครูมีความรู้ในวิธีการจัดการเรียนการสอนและด้านเทคนิคการสอน ที่ตรงต่อความต้องการของครูเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ อบรมกับผู้ที่จะต้องทำหน้าที่นิเทศ เพื่อติดตามผลการนิเทศและให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยจัดการประชุม อบรม ติดตามและประเมินหลักสูตร ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรแก่ครูและจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

4) ควรมีการสนับสนุน ประธานผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้ ติดตามตรวจสอบและนิเทศการดำเนินงานภายในสถานศึกษาในการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

5) จัดอบรมพัฒนาบุคลากร ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีความรู้และมโนทัศน์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในการดำเนินงานพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียน การทำงานเป็นทีม ความเป็นเอกภาพ ความเสียสละทุ่มเท ความริเริ่มสร้างสรรค์ และเข้าใจในภารกิจเป้าหมายอันเป็นทิศทางเดียวกันในโรงเรียน

6) ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาให้ชุมชนได้รับรู้และร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.2.3 ข้อเสนอแนะหรือแนวคิดอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพสิลา

1) ควรส่งเสริมทักษะทางการเขียนเชิงวิชาการให้กับครูและถนัดวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ดำเนินการให้ครูนำการวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียนไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ความรู้และให้คำแนะนำในการจัดทำวิจัยที่ถูกต้องเพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีระบบ และอาจจะต้องมีการสำรวจความต้องการจำเป็นของครูก่อนจัดกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของครูและครูสามารถนำไปพัฒนาตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) ดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4) ควรสนับสนุนสื่อการสอน และมีการอำนวยความสะดวกให้กับครูผู้สอนนักเรียน และผู้ทำการนิเทศภายใน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมถึงการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

2.1 ผลการวิเคราะห์สถานศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนเทพลีลา โดยใช้วิธีวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) นั้น สรุปได้ว่าโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีสภาพด้านสังคม วัฒนธรรมและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสหลัก และมีสภาพด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสนับสนุน ส่วนสภาพด้านการเมืองการปกครองและนโยบายนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ สำหรับสภาพแวดล้อมภายในนั้นมีสภาพด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนเป็นจุดแข็งของโรงเรียน และมีสภาพด้านการบริหารจัดการที่มีรูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงาน และการจัดระบบการบริหารเป็นจุดแข็ง และยังมีสภาพด้านการเงินเกี่ยวกับการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน สภาพด้านบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุม ส่วนด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่นั้นมีอย่างพอเพียงและเหมาะสม เป็นจุดแข็งเช่นกัน ส่วนด้านบุคลากรและด้านการเงินนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นจุดอ่อนในการบริหารจัดการของโรงเรียน สรุปสภาพโดยรวมแล้วโรงเรียนยังมีศักยภาพในการบริหารจัดการพัฒนาไปสู่ความเป็นดาวรุ่งได้ โดยมีสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในเป็นหลัก แต่ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกสนับสนุนอยู่ในระดับมาก และมีแนวโน้มจะมากกว่าสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน

2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ร่วมกับนำผลจากการสนทนากลุ่มมาสังเคราะห์

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนิเทศภายในสถานศึกษามีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการการศึกษา และมีความเต็มใจให้ความความคิดเห็นในการวิจัยจำนวน 5 ท่าน สรุปความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ร่วมกับนำผลจากการสนทนากลุ่มมาสังเคราะห์ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายอำนาจและความเป็นผู้นำในการนิเทศภายในสถานศึกษาแก่ครูทุกคน 3) การส่งเสริมการยอมรับ และความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาเครือข่ายและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 5) การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3 กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

เมื่อตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์และผ่านกระบวนการนำไปใช้ในสถานการณ์จริงพบว่า มีความตรงและความเหมาะสมมากโดยประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 22 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้

กับสถาบันอุดมศึกษา 3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด และ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่น

2. กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา 2) เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา 3) พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และ 4) ประเมินผลครูเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน 3) สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ 4) ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และ 5) ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

4. กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) จัดระบบครูพี่เลี้ยง 2) จัดระบบชี้แนะ 3) จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน 4) สังเกตการจัดการเรียนการสอน และ 5) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยี

5. กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา 2) ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน 3) เปิดโอกาสครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ และ 4) พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของครู

3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามลำดับ

โดยมีผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา และ

กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

โดยมีผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา รายละเอียดดังนี้

3.1.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา และผู้บริหารและครูมีระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์สำหรับครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่าผู้ประกอบการ และชุมชน แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและชุมชน

3.1.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รองลงมา ได้แก่ ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิดชอบโครงการร่วมกัน และครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ทำทลายความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูมีโอกาสนำเสนอผลงาน ความสำเร็จจากการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมชื่นชม

3.1.3 กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนใช้หลักการบริการที่ดี และครูมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจ และมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนร่วมงาน รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่และต่างเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน และบุคลากรมีการทำงานแบบเปิดใจ เปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิควิธีการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีห้องเสวนาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนผล จากการนิเทศภายใน การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน และการพัฒนาตามความต้องการ

3.1.4 กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในฐานะเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาตนเองทั้งสองฝ่าย รองลงมา ได้แก่

โรงเรียนมีคลังความรู้ครูและฐานข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา แนวโน้มทางการศึกษาและการพัฒนาครู และผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูจัดทำเกร็ดความรู้เพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนความคิดเห็น หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู

3.1.5 กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่ามีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียน การสอน บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการอบรม การปฏิบัติจริง ให้ความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง และครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนา แลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครู นักเรียน และชุมชน เพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ

3.2 ผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ รองลงมา ได้แก่ ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูได้รับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการการวิจัยที่เหมาะสม และสามารถใชผลการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา

3.3 ผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพผู้เรียน พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ รองลงมา ได้แก่ นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และนักเรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนสามารถจัดการโครงการงานต่าง ๆ โดยกำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุเป้าหมาย

3.4 ผลการประเมินการดำเนินงานในระยะทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา พบว่า มีผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยภาพรวม พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา รองลงมา ได้แก่ ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ด้านคุณภาพผู้เรียน และด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามลำดับ โดยมีผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา รายด้านดังนี้

4.1 ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา และกลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนกลยุทธ์ที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยมีผลการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา จำแนกตามรายกลยุทธ์ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่ให้ครูทั้งภายในและภายนอกมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และทักษะการสอน และโรงเรียนเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของ

ครูที่สามารถพัฒนาผู้เรียนในเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่นชมและภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนและครู ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนเรียนรู้ของครูและนักเรียน

4.1.2 กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิดชอบโครงการร่วมกัน รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูมีความสามารถใช้และประยุกต์ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการงานและการจัดการเรียนรู้

4.1.3 กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนใช้หลักการบริการที่ดี และครูมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนร่วมงาน และครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาให้นักเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ จัดระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้อย่างเหมาะสม

4.1.4 กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู รองลงมา ได้แก่ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในฐานะเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาตนเองทั้งสองฝ่าย และครูผู้สอนกลุ่มสาระเดียวกันร่วมกันพัฒนาเทคนิคการสอนและการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่ท้าทายในชั้นเรียนร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนมีการวิพากษ์ การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการคัดเลือกดีเด่นประจำปีการศึกษา

4.1.5 กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ครูตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน รองลงมา ได้แก่ ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานร่วมกับ

เพื่อนครู นักเรียน และชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ และบุคลากรในโรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล และความสำเร็จของโรงเรียนร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาครู เพื่อใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

4.2 ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ โดยรายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน รองลงมา ได้แก่ ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ และครูได้รับคำปรึกษา แนะนำด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูเข้าร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน

4.3 ด้านคุณภาพผู้เรียน พบว่า มีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ รองลงมา ได้แก่ นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และนักเรียนมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อเป็นทักษะในการเรียนรู้ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ไคร่ครวญไตร่ตรองและพิจารณาอย่างรอบคอบ

4.3.1 ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพศิลา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน พบว่า มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเทพศิลา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มีผลการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานสถานศึกษาในระดับยอดเยี่ยม เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนมีผลการประเมินอยู่ในระดับยอดเยี่ยมทุกมาตรฐาน และมีผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายทุกประเด็นพิจารณา

4.3.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามค่าเป้าหมายของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 ของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า นักเรียนมีผลการเรียนผ่านค่าเป้าหมายของสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เฉลี่ยทั้งปีการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 86.10

4.3.3 ผลการเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2562-2563 พบว่า ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 มีคะแนนพัฒนาจากปีการศึกษา 2562 ทุกรายวิชา

4.3.4 ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ พบว่า ผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ มีนักเรียนได้รับการยกย่อง/เกียรติบัตร/รางวัล จาก

การประกวด แข่งขันและเข้าร่วมกิจกรรมในระดับนานาชาติ จำนวน 2 รางวัล ระดับประเทศ จำนวน 16 รางวัล และระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 รางวัล

4.3.5 ผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ มีครูได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ จากการประกวด/แข่งขัน และเข้าร่วมกิจกรรมในระดับประเทศ จำนวน 11 รางวัล และระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 9 รางวัล

4.4 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน เทพลีลา

ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน เทพลีลา พบว่า มีผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีผลการประเมินความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ให้มีคุณภาพ ร่องลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อติดตามตรวจสอบ การจัดการเรียนรู้ของครู และครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพ ผู้เรียนในระดับชั้นเรียนตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ส่วนรายการที่มีผลการประเมิน ความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ติดตามตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เทพลีลา

จากการศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน เทพลีลา โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาผลการดำเนินงานของโรงเรียน และสรุปข้อเสนอแนะแนวทางในการ ดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน เทพลีลา จากผู้เชี่ยวชาญ มีประเด็นที่สอดคล้องกัน คือ ควรมีการเสริมสร้างความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่จะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการของนักเรียนให้ ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มเป้าหมาย และควรมีการวางแผนและกำหนดนโยบายในการจัดอบรมให้ครู มีความรู้ในวิธีการจัดการเรียนการสอนและด้านเทคนิคการสอน ที่ตรงต่อความต้องการของครูเพื่อ พัฒนาทางวิชาชีพ อบรมกับผู้ที่จะต้องทำหน้าที่นิเทศ เพื่อติดตามผลการนิเทศและให้ครูมีส่วนร่วมใน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะก่อนการดำเนินการนิเทศภายใน สถานศึกษาควรมีการสร้างความเข้าใจ และวางแผนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนเพื่อให้การ ดำเนินการมีทิศทางการนิเทศภายในที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับบ็อสนันท์ ศิริโรตันทาณิชย์ (2559: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการนิเทศในโรงเรียนสกลวิทยา นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

1) การนิเทศในโรงเรียนสกลวิทยา 2) แนวทางการพัฒนาการนิเทศในโรงเรียนสกลวิทยา ผลการวิจัยพบว่า 1.การนิเทศในโรงเรียนสกลวิทยา โดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านการวางแผนการจัดระบบการนิเทศ ด้านการสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ ด้านการประเมินผลการนิเทศ ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ และด้านการดำเนินการนิเทศ 2. แนวทางการพัฒนาการนิเทศในโรงเรียนสกลวิทยา 5 ประการ เป็นดังนี้ 1) ด้านการวางแผนการนิเทศ ควรประชุมวางแผนและจัดทำโครงการการนิเทศ จัดทำปฏิทินการนิเทศ และเอกสารคู่มือในการปฏิบัติการนิเทศ 2) ด้านการให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ ควรร่วมกันวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความพึงพอใจและความต้องการในการนิเทศการศึกษา 3) ด้านการดำเนินการนิเทศ ควรมีการจัดกิจกรรมสัมมนาและระดมความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน 4) ด้านการสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ควรจัดให้บุคลากรในสถานศึกษามีการวิเคราะห์เพื่อแสวงหาแนวทางการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ ๆ และ 5) ด้านการประเมินผลการนิเทศ ควรจัดให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรุปผลการประเมิน โดยจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลในแต่ละขั้นตอนตามแผนงาน/โครงการ

2. สร้างกลยุทธการบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพสิทธิ์

จากการวิเคราะห์ SWOT โรงเรียนยังมีศักยภาพในการบริหารจัดการพัฒนาไปสู่ความเป็นดาวรุ่งได้ โดยมีสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในเป็นหลัก แต่ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกสนับสนุนอยู่ในระดับมาก และมีแนวโน้มจะมากกว่าสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ข้อมูลการบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรประกอบด้วยองค์ประกอบการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) การกระจายอำนาจและความเป็นผู้นำในการนิเทศภายในสถานศึกษาแก่ครูทุกคน 3) การส่งเสริมการยอมรับ และความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน 4) การแสวงหาเครือข่ายและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และ 5) การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับสายวิญญู ดวงสนาม (2561: 252) การนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 2) หาแนวทางการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานั้น มีทั้งหมด 4 แนวทาง ได้แก่ (1) ด้านการวางแผนการนิเทศ ควรมีการจัดทำเล่มคู่มือการนิเทศภายในสถานศึกษา (2) ด้านการดำเนินการนิเทศควรมีการเปิดโอกาสให้ผู้นิเทศปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดแต่งตั้งได้อย่างเต็มที่ (3) ด้านการประเมิน ควรมี

การให้ข้อเสนอแนะหลังจากการได้รับการนิเทศ และ (4) คำนการประชุมหลังการประเมิน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ควรมีการประชุมร่วมกันหลังการนิเทศเสร็จสิ้นของผู้รับนิเทศ และผู้นิเทศเพื่อรับข้อเสนอแนะและหาแนวทางการแก้ไขเพื่อนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ซึ่งประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง, กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง, กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง, กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์รอง, และกลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง เป็นกลยุทธ์การบริหารที่มีความเหมาะสมมากในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากได้มีการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนตามหลักวิชาการ จนสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเป็นเวลาถึง 1 ปีการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจเป็นไปได้ว่านอกจากโรงเรียนได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ภายใต้แนวคิดและหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการจำเป็น การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การควบคุมการดำเนินงาน และการประเมินผลลัพธ์ และดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ตามหลักการดำเนินงานทางวิชาการ และแนวทางดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาจากต้นสังกัดที่อาศัยแนวคิดหลักการนิเทศภายในสถานศึกษาที่หลากหลาย มาเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน แล้วยังมีการนำความต้องการของชุมชนเข้ามาร่วมวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนา กำหนดวิธีดำเนินการร่วมกันจากกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญในการบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและความเป็นผู้นำในการนิเทศภายในสถานศึกษาแก่ครูทุกคน ส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน มีการแสวงหาเครือข่ายและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา โดยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ร่วมกันกำหนดขึ้นนั้นผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็น อภิปรายผลจากการทดลองใช้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูให้มีความรู้ความสามารถในการนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกันและการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเต็มรูปแบบ โดยมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ให้ความสำคัญในการสร้างทีมงานและเครือข่าย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยเทคโนโลยี และการสื่อสาร ประกอบกับการได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้สามารถพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้อง

3. ทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพสถิต

เมื่อเข้าสู่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กระบวนการดำเนินการในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเทพสถิตให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศโดยตรง เช่น ศึกษานิเทศก์ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา เป็นเหตุให้การกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนาระบบนิเทศสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินการจริงของโรงเรียน และเมื่อนำไปใช้จริงจึงเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของรัตนาศิริภูมิ (2552: 117) ที่ได้วิจัยการนำเสนอรูปแบบการนิเทศภายในโดยการประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า ปัจจุบันสถานศึกษาดำเนินการนิเทศภายในตามองค์ประกอบของรูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยชี้แจงเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญและความจำเป็น องค์กรและบทบาทขององค์กร การดำเนินการนิเทศตามขั้นตอน กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา จัดกิจกรรมการนิเทศ และมีการประเมินผลความสำเร็จของการจัดการนิเทศภายในทุกสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า ทุกสถานศึกษามีการดำเนินการนิเทศภายในไม่ครบทุกขั้นตอน เนื่องจากผู้บริหารและครูขาดความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายใน ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษา ตลอดจนบุคลากร และขาดความตระหนักในคุณค่าของการนิเทศภายใน แต่ทุกสถานศึกษายังคงมีความต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพครูด้วยการนิเทศภายใน 2) การร่างรูปแบบจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและความต้องการในการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ประกอบกับการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารด้านการนิเทศการศึกษา ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และครู นำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการนิเทศภายในโดยการประยุกต์ใช้แบบกัลยาณมิตรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) สภาพการนิเทศภายใน ความรู้ความเข้าใจในการนิเทศภายใน การสร้างความตระหนัก สร้างความสัมพันธ์การมีส่วนร่วม การยอมรับซึ่งกันและกัน 2) การจัดองค์กรในการนิเทศภายใน และบทบาทขององค์กร 3) กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วย ขั้นตอนตามกระบวนการการจัดกิจกรรมการนิเทศ และเทคนิคการนิเทศ 4) ประเมินผลความสำเร็จของการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรินทร์ ช่วยศิริ (2554: 119-122) ที่ศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี พบว่าการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลีใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง มีการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ และให้การสนับสนุนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการเรียนการสอน 2) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม มีการพัฒนาให้ครูมีทักษะการทำงานกลุ่ม เข้าใจบทบาทของตนรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามโครงสร้างการบริหารงาน 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีการอบรมครูเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพทั้งด้านเทคนิคการสอนและการส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ได้ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และการจัดการประชุม อบรม ติดตามและประเมินหลักสูตร และ

5) ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน มีการดำเนินงานให้ครูนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนไปใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และสอดคล้องกับการวิจัยของพาสนา ชลบุรีพันธ์ (2560: 171-173) ที่ได้ศึกษารูปแบบการนิเทศการสอน เพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การนิเทศการสอน ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน ได้แก่ จัดทำข้อมูลสารสนเทศ วางแผนการนิเทศการสอนใช้สื่อเครื่องมือและเทคโนโลยีจัดกิจกรรมการนิเทศการสอนและประเมินผลการนิเทศการสอนและกลไกสนับสนุนการนิเทศการสอน มี 3 ด้าน ได้แก่ การใช้เทคนิคและวิธีการนิเทศการสอน การมีส่วนร่วมการนิเทศการสอน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการนิเทศการสอน นอกจากนี้ความเห็นของครู พบว่า รูปแบบนี้มีความเหมาะสมในการส่งเสริมความสามารถของครูผู้สอนในการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยังสอดคล้องกับสำเร็จ ยूरชัย และคนอื่น ๆ (2560: บทคัดย่อ) ได้วิจัยการพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วมสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 หลักการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม มี 4 หลักการ คือ 1) หลักการเสริมพลังอำนาจ 2) หลักการพัฒนาการบุคลากร 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักการพัฒนาคุณภาพของงาน องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการนิเทศภายใน มีดังนี้ 1) การวางแผนการนิเทศ 2) การให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน 3) การลงมือปฏิบัติงาน 4) การสร้างเสริมกำลังใจ และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพของการนิเทศภายใน ประกอบด้วย 1) ผลการพัฒนาบรรลุเป้าหมายทั้งด้านความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อรูปแบบการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) ความพึงพอใจของครูต่อแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม และนรเศรษฐ์ ชุมวงศ์ (2563: บทคัดย่อ) วิจัยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนนทบุรี มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อปฏิบัติ 10 ประการ 2) ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 10 ประการ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 12 ประการ 4) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 14 ประการ และ 5) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 9 ประการ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารเชิง กลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามลำดับ

4. การประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

4.1 จากผลประเมินการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ที่พบว่ากลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา

มีผลการประเมินการใช้กลยุทธ์อยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าในการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้ปรับปรุงวิธีการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายเพื่อเกิดการพัฒนาร่วมกัน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด โดยการดำเนินงานเครือข่ายอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารและกลไกการประสานงาน รวมถึงสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนการปฏิบัติงาน วิธิดำเนินงานและการประเมินผล โดยโรงเรียนพยายามส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง มีความรับผิดชอบสูง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์และจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม นอกจากนี้สิ่งสำคัญคือมีความสามารถในการสื่อสารและมีศิลปะในการจูงใจคนด้วยความนุ่มนวลและอ่อนประน โดยเครือข่ายทางวิชาการที่สำคัญสำหรับโรงเรียน คือ เครือข่ายการเรียนรู้ที่ให้ครูทั้งภายในและภายนอกมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และทักษะการสอน โดยพัฒนาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาเชิงวิชาการและรับการสนับสนุนในการพัฒนาครู มีการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและชุมชน และเครือข่ายที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งคือเครือข่ายเพื่อการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของครูและนักเรียน โดยการใช้ระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์สำหรับครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อการประสานงานและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน

ในส่วนของกลยุทธ์หลักที่ 2 เกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา ที่มีผลการประเมินเป็นลำดับรองสุดท้ายนั้น ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าในส่วนของการปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา โรงเรียนได้มีความพยายามอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวและจูงใจในการพัฒนางานด้านการนิเทศภายใน โดยการเสริมแรงครูด้วยรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ทีมงานครูที่มีผลการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิดชอบโครงการร่วมกันให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ทำหายความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียน โดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลการจัดการเรียนรู้ และผลการพัฒนาของผู้เรียน และเมื่อครูประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีโอกาสนำเสนอผลงาน ความสำเร็จจากการเรียนการสอนออกสู่ภายนอกและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมชื่นชม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของนิศาชล วุฒิสาร และสุรภีร์ ค่ายหนองสรวง (2556: บทคัดย่อ) จากการศึกษาการพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียนคลองขามวิทยาคาร อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า การประชุมกลุ่มย่อยช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจสามารถวางแผน กำหนดทางเลือกและออกแบบระบบการนิเทศภายใน การเสริมแรงช่วยให้ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติจริงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่องานของตนเอง ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การนิเทศภายในเป็นไปอย่างกลมกลืนมิตรแต่ในขั้นตอนการปฏิบัติการนิเทศผู้ร่วมวิจัยบางคนขาดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติการนิเทศ จึงต้องพัฒนาในวงรอบที่ 2

โดยใช้กลยุทธ์การเสริมแรงอีกครั้งซึ่งช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความมั่นใจและความชำนาญในการปฏิบัติ การนิเทศเพิ่มขึ้น โดยสรุปการพัฒนากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนคลองขามวิทยาคาร อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้กลยุทธ์การประชุมกลุ่มย่อยและการเสริมแรง ทำให้ผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการนิเทศภายในมากขึ้น มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การสะท้อนผล การปฏิบัติงานและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม มีความภาคภูมิใจชื่นชมในผลงานที่ได้ร่วมมือกัน ปฏิบัติ สามารถออกแบบระบบจนได้ระบบการนิเทศภายในที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ถูกต้อง ส่งผลให้ โรงเรียนมีระบบการนิเทศภายในที่ดีกว่าเดิม จึงควรส่งเสริมสนับสนุนให้นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้พัฒนา ระบบการนิเทศภายในโรงเรียนอื่นต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของรุ่งรัตน์ กลั่นการบุญ และภูมิพิพัฒน์ รักษาพรมงคล (2560: บทคัดย่อ) ในการศึกษาแนวทางพัฒนาการนิเทศภายในงาน วิชาการของครูโรงเรียนผดุงปัญญา จังหวัดตาก พบว่า ปัญหาการนิเทศภายในงานวิชาการ ในภาพรวม พบว่า การปฏิบัติการนิเทศ มีปัญหามากที่สุด รองลงมา เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ และการวางแผนการนิเทศ ตามลำดับ ส่วนแนวทาง พัฒนาการนิเทศภายในงานวิชาการของโรงเรียนผดุงปัญญา จังหวัดตาก 1) กระบวนการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการนิเทศ ควรมีการประชุมเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการนิเทศ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 2) กระบวนการวางแผนการนิเทศ สถานศึกษาควรมีการดำเนินการ ประชุมการจัดทำแผนปฏิบัติการ นำข้อมูลผลการวิเคราะห์ วางแผนนิเทศภายในโรงเรียนเป็นขั้นตอน เขียนเป็นโครงการนิเทศภายในโรงเรียน 3) กระบวนการปฏิบัติการนิเทศ ควรดำเนินการนิเทศ นำหลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะสื่อ กิจกรรม และเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสม 4) กระบวนการ ประเมินผลการนิเทศ ควรตรวจสอบความสำเร็จของโครงการ สรุปรวมผลการประเมินเพื่อใช้เป็นข้อมูล สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

4.2 จากผลประเมินการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ของครู มีผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เกิด การพัฒนาอย่างชัดเจนในด้านคุณภาพครูและการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาที่โรงเรียนเทพลีลาโดยผู้มีส่วนร่วมได้กำหนดกลยุทธ์และ วิธีดำเนินการ สู่การออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนนั้น การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานที่พยายามสร้างเสริมความรู้ ทักษะความสามารถ ให้เกิดสมรรถนะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู การพัฒนาครูเป็นงานที่ต้อง กระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาครูจะช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ช่วยประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่า ทำให้รู้งานและทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ทำให้ครู ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อยู่เสมอโดยเฉพาะในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้ครูมีสมรรถภาพในการสอน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้ครู ได้เรียนรู้งานในหน้าที่ได้เร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูบรรจุใหม่ หรือครูที่ย้ายไปทำการสอนที่แห่งใหม่ เป็นต้น ช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และเป็นบุคคล

ที่ทันสมัยอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งหลักการปฏิบัติงานและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมถึงความรู้ความสามารถในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ทั้งนี้เกิดจากการที่โรงเรียนส่งเสริมให้ครูนำปัญหาด้านการจัดการเรียนรู้ของตนมาอภิปรายแต่ละประเด็นเพื่อหาสาเหตุแนวทางแก้ไขและหาวิธีการใหม่ๆ ร่วมกันระดมสมองเพื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนานักเรียนโดยไม่ต้องยึดของเก่า และพยายามคิดนอกกรอบ รวมถึงนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามาพิจารณาว่าจะช่วยทำอะไรได้บ้าง และนวัตกรรมเทคโนโลยีเหล่านั้นจะช่วยสร้างกระบวนการใหม่ ๆ ได้อย่างไร โดยมีการกำหนดรายละเอียดในกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาถึงมีวิธีดำเนินการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามกรอบระยะเวลา มีการปรับปรุงพัฒนา ติดตามตรวจสอบและประเมินผล สื่อสารให้ทุกคนได้รับทราบและยอมรับการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน แล้วลงมือปฏิบัติเพื่อทำให้แผนการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา สอดคล้องกับการวิจัยของนพพรพรรณ ญาณโกมุท (2558: 173-175) ในการทำวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนเอกชน พบว่า แบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียนมีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบ ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการนิเทศภายในและส่วนที่ 4 การประเมินผล ผลการพิจารณาและประเมินคุณภาพของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการใช้รูปแบบ พบว่า หลังการใช้รูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียน ครูมีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้และสมรรถนะในการนิเทศภายในสูงขึ้นโดยแยกเป็นรายด้าน ดังนี้ 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการนิเทศภายใน หลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการนิเทศภายใน หลังการใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอิพันธ์ ศรีรุ่งกาญจน์ (2558: บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศแบบคลินิก ด้านแบบการนิเทศโดยผู้บริหาร ด้านการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ด้านการนิเทศแบบมีส่วนร่วม ด้านการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพ ส่วนผลประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ด้านการจัดเนื้อหา กิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน ด้านการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ด้านการสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการบวนการเรียนรู้ ด้านการฝึกทักษะกระบวนการคิด ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกสถานที่ โดยการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริวรรณ ลีกิจเจริญผล (2559: 310) จากการวิจัย เรื่องการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูภาษาอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาทักษะการสอนภาษาอังกฤษ 2) การช่วยเหลือครูภาษาอังกฤษเชิงบูรณาการ 3) การประยุกต์เทคนิคนิเทศที่หลากหลาย 4) การส่งเสริมทัศนคติการสอนภาษาอังกฤษที่ดีให้แก่ครู 5) การพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของครูภาษาอังกฤษ 6) การส่งเสริมการวางแผนการจัดกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ 7) การจัดระบบการสนับสนุนครูภาษาอังกฤษ และ 8) การสร้างความสัมพันธ์และการยอมรับของผู้นิเทศ โดยองค์ประกอบการนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูภาษาอังกฤษ เป็นองค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นไปได้ มีประโยชน์ และมีความถูกต้อง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอภิสร่า กังสังข์ (2561: 79-80) จากการศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา พบว่า ทักษะของครูเกี่ยวกับบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ในด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง คือ ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการของครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีโอกาสศึกษาต่อ อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และนำมาใช้ในการพัฒนางาน และด้านการพัฒนาหลักสูตร คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน คือ ผู้บริหารสำรวจปัญหาการจัดการเรียนรู้และปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลกำหนดแผนงาน และยังสอดคล้องกับบัวชिरา เครือคำอ้าย และชวลิต ขอดศิริ (2561: 134-136) ที่ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการนิเทศ โดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยงเพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า รูปแบบการนิเทศ ชื่อว่า “ดับเบิลพีแอลซีเอ พลัส (PPLCA Plus) เกิดข้อค้นพบ (Body of Knowledge) ระหว่างการวิจัย คือ การน้อมนำหลักการทรงงานและศาสตร์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 9 (King Bhumibol's Science) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติในทุกๆ องค์ประกอบ เพิ่มเติมรูปแบบการนิเทศ คือ พลัส (Plus) ผลการใช้รูปแบบการนิเทศ พบว่า ผู้รับการนิเทศสามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 พร้อมนำมาใช้ในการสอน ในระดับดีมาก ส่วนผลการตรวจสอบพฤติกรรมการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง จากผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศพบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน สำหรับประเด็นที่มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด คือ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4.3 จากผลประเมินการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ด้านคุณภาพผู้เรียนที่พบว่ามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสูงหลายรายการ อีกทั้งข้อมูลผลงานเชิงประจักษ์ เช่น ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

เทพีลีลามาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน ระดับยอดเยี่ยม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 ผ่านค่าเป้าหมายของสถานศึกษาเฉลี่ยทั้งปีการศึกษา ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 มีคะแนนการพัฒนาทุกรายวิชา และผลที่ปรากฏต่อผู้เรียนเชิงประจักษ์ และผลที่ปรากฏต่อครูเชิงประจักษ์ มีผลงานจำนวนมาก ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนเทพีลีลา เป็นโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาหลายโครงการ โดยถูกคัดเลือกจากต้นสังกัด ทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาจากการปฏิบัติงานในโรงเรียน ร่วมกับการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน การพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 พัฒนาคูณลักษณะตามตัวชี้วัดของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เหล่านี้โรงเรียนเทพีลีลา ได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่หลากหลายบรรจุเป็นเป้าหมายการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน และอยู่ในภารกิจการนิเทศภายในสถานศึกษาทั้งหมด เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นผู้สามารถรวบรวมและสร้างองค์ความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร และการทำงานเพื่อบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะและกระบวนการต่าง ๆ และมีเจตคติที่ดีเพื่อการศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้นหรือการทำงาน รวมถึงมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่โรงเรียนกำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม มีทักษะในการร่วมมือกับผู้อื่น แสดงความสามารถในการทำงาน เคารพให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย และแสดงความยืดหยุ่นและช่วยประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งคุณภาพผู้เรียนที่เกิดขึ้นนั้นเป็นหัวใจของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้จากการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษานั้นเอง และสอดคล้องกับการวิจัยของ พัชรินทร์ ช่วยศิริ (2554: 119-122) ในการศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินการนิเทศภายใน 1) ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง ขาดคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการนิเทศ ภาระงานของผู้นิเทศมีมาก ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการนิเทศ ควรให้การอบรมกับผู้ที่จะต้องทำหน้าที่นิเทศ จัดประชุมเพื่อติดตามผลการนิเทศ 2) ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม มีความแตกต่างกันทางความคิดของครู ครูมีภาระงานมาก ควรลดภาระงานของครู ควรส่งเสริมให้ครูยอมรับฟังความคิดของคนส่วนใหญ่ 3) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ขาดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพที่มีความหลากหลายและไม่ตรงกับความต้องการ ควรจัดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพที่มีความหลากหลายและควรส่งเสริมทักษะการเขียนเชิงวิชาการให้กับครู 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ขาดความรู้และประสบการณ์ของครูในการจัดทำหลักสูตรใหม่ บุคลากรในบางกลุ่มสาระขาดแคลน ควรจัดอบรมและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรแก่ครูและจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม และ 5) ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ขาดความรู้ด้านเทคนิคการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูควรให้ความรู้และคำแนะนำในการจัดทำวิจัยที่ถูกต้องแก่ครู และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอิพันธ์ ศรีรุ่งกาญจน์ (2558: บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยรูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศแบบคลินิก ด้านแบบการนิเทศโดยผู้บริหาร ด้านการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ด้านการนิเทศแบบมีส่วนร่วม ด้านการนิเทศแบบเพื่อนร่วมพัฒนาวิชาชีพ ส่วนผลประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ด้านการจัดเนื้อหากิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน ด้านการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ด้านการสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้ ด้านการฝึกทักษะกระบวนการคิดในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกสถานที่ โดยการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของอภิสร่า กังสังข์ (2561: 79-80) จากการศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะบาย้อย จังหวัดสงขลา พบว่า ทักษะของครูเกี่ยวกับบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะบาย้อย จังหวัดสงขลา ในด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง คือ ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการของครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีโอกาสศึกษาต่อ อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และนำมาใช้ในการพัฒนางาน และด้านการพัฒนาหลักสูตร คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน คือ ผู้บริหารสำรวจปัญหาการจัดการเรียนรู้และปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดแผนงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศของเรวิส (Rawis, 197; อ้างถึงใน สุนันทา สบายวรรณ, 2555: 51) จากการวิจัย เรื่อง การศึกษากิจกรรมการเรียนรู้ด้านการนิเทศการศึกษาของครูในรัฐจอร์เจีย พบว่า ครูมีความต้องการให้มีการนิเทศมากกว่าในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการนิเทศกับความต้องการการปรับปรุงการเรียนการสอนและความต้องการนิเทศให้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรไม่แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญ ครูต้องการให้มีการนิเทศที่มุ่งส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์การนิเทศในด้านการแนะนำความก้าวหน้าในอาชีพครูน้อยกว่าด้านอื่น ทำให้ความต้องการแตกต่างกันคือ สถานภาพของครูขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ด้านการสอนครูผู้หญิงมีความต้องการการนิเทศมากกว่าครูผู้ชาย ครูที่มีการศึกษาสูงมีความต้องการด้านการนิเทศการศึกษามากกว่าครูที่การศึกษาต่ำกว่า ครูมีความต้องการนิเทศแบบให้ความช่วยเหลือมากกว่า การควบคุม กล่าวคือ ศึกษานิเทศก์จะต้องเป็นผู้แนะนำด้านหลักสูตรการสอน ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือปรับปรุงมีมนุษยสัมพันธ์

4.4 ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ที่พบว่า ผู้เกี่ยวข้อง

มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการพัฒนาการจัดการศึกษาตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลานั้น โรงเรียนมีกระบวนการทำงานในการวางแผน การดำเนินงานตามแผน ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนางานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนครูมีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในระดับห้องเรียน ชั้นเรียน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากได้รับการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้จากวิธีการดำเนินงานในแต่ละรายกลยุทธ์รวมทั้งหมดจำนวน 22 กลยุทธ์รอง ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานและถือเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่ต้องปฏิบัติงานตามภารกิจที่แต่ละคนได้รับมอบหมายโดยมุ่งพัฒนาการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของตนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพราะผลการพัฒนาของแต่ละคนก็คือผลรวมของการพัฒนาทั้งสถานศึกษา การดำเนินงานจึงเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการยอมรับในการพัฒนาการดำเนินงานและผลการดำเนินงานร่วมกัน โดยโรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและการวางแผนของโรงเรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้นักเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ มีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เป็นบุคลากรในโรงเรียนที่ร่วมในกระบวนการทำงาน การวางแผนการดำเนินงานและปรับปรุงพัฒนางานในทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา และในส่วนของนักเรียนนั้น อาจเป็นเพราะว่านักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นผู้ได้รับการพัฒนาโดยตรงจากการดำเนินงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และได้เข้าร่วมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้โดยตรง จึงทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสร่า กังสังข์ (2561: 79-80) จากการศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา พบว่า ทักษะของครูเกี่ยวกับบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา ในด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง คือ ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการของครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีโอกาสศึกษาต่อ อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และนำมาใช้ในการพัฒนางาน และด้านการพัฒนาหลักสูตร คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน คือ ผู้บริหารสำรวจปัญหาการจัดการเรียนรู้และปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูล

กำหนดแผนงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่ (2562: 58-62) ที่ได้ศึกษารูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่ ผลการศึกษาได้รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษา ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่ PHRAE ICT+(plus) Coaching Model เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในจังหวัดแพร่ ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบ ได้แก่ 1) ครู มีการปรับเปลี่ยนการจัดการกระบวนการเรียนการสอน มีการสร้าง/ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดมีชุมชนทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรม ผู้บริหารและครูนำความรู้/หลักการไปใช้ในการยกระดับผลการทดสอบ O-NET 2) นักเรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET/NT) ดีขึ้น มีความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอน สื่อการเรียนการสอน และคุณภาพการเรียนรู้ 3) สถานศึกษามีสารสนเทศผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติสูงขึ้น มีแผนยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ สถานศึกษามีเครือข่ายในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน 4) ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น รูปแบบ/กระบวนการนิเทศการศึกษาตรงกับวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1.1 ควรมีการประชุมครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน โดยเฉพาะคณะทำงานที่เป็นหลักในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา เพราะจากการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โรงเรียนมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์และวิธีดำเนินงานอย่างชัดเจน ให้บุคลากรศึกษาทำความเข้าใจก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการติดตามตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงระหว่างดำเนินงาน รวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ เพื่อนำผลไปพัฒนาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อไป จากการทำงานอย่างเป็นระบบเช่นนี้ จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จในสถานศึกษา เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา มีผลการประเมินการใช้กลยุทธ์อยู่ในลำดับสุดท้ายนั้น โรงเรียนควรปรับปรุงวิธีการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายเพื่อเกิดการพัฒนาร่วมกัน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด โดยการดำเนินงานเครือข่ายอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน วิธีการสื่อสาร

และกลไกการประสานงาน รวมถึงสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินงาน และการประเมินผล โดยผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง มีความรับผิดชอบสูง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์และจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเสียสละ เพื่อส่วนรวม นอกจากนี้สิ่งสำคัญคือมีความสามารถในการสื่อสารและมีศิลปะในการจูงใจคน ด้วยความนุ่มนวลและอ่อนปรน โดยเครือข่ายทางวิชาการที่สำคัญสำหรับโรงเรียน คือ เครือข่าย การเรียนรู้ที่ให้ครูทั้งภายในและภายนอกมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และทักษะการสอน โดยพัฒนาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาเชิงวิชาการและรับการสนับสนุนในการพัฒนาครู มีการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและชุมชน และเครือข่าย ที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งคือเครือข่ายเพื่อการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน เพื่อสนับสนุนเรียนรู้ของครูและนักเรียน โดยการใช้ระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์สำหรับครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่าผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อการประสานงานและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน

1.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า การดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรของสถานศึกษาหลาย รายการยังมีผลการดำเนินงานน้อยกว่าด้านอื่นๆ โรงเรียนควรดำเนินงานด้านการบริหารหลักสูตร ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชน มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน ทุกด้านโดยเชื่อมโยงฐานข้อมูล โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร การนิเทศภายใน การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา โดยร่วมกันแสวงหาข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาและการนำหลักสูตรไปใช้ จัดกิจกรรมการดำเนินงานมาให้ครูเข้าร่วมในการประเมินผล การใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศ ติดตามผล และประเมินผลการใช้หลักสูตร เพื่อการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษายังควรจัดหลักสูตรที่หลากหลายและครอบคลุม ตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้รับประโยชน์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ที่เสนอ ให้เปิดแผนการเรียนที่หลากหลายเพื่อสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง นอกจากนี้ โรงเรียนควรมีการกำหนดตัวบ่งชี้หลักของทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นคุณลักษณะตรงกับ ความต้องการของหลักสูตร เพื่อให้การจัดกิจกรรมตามการเรียนการสอนทั้งในหลักสูตรและเสริม หลักสูตร สอดคล้องกับทักษะที่ต้องการพัฒนา รวมถึงตัวชี้วัดด้านคุณภาพครูและนักเรียนตามแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล จัดระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำ หลักสูตรไปใช้อย่างเหมาะสม

1.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า ผลการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ในการใช้จริงมีค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานสูงอย่างเห็นได้ชัดในแต่ละด้าน โรงเรียนควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการสร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาและดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา อย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืนโดยใช้หลักการบริการที่ดีให้ครูมีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนร่วมงาน ร่วมมือกับหน่วยงาน

หรือโรงเรียนในเขตพื้นที่และต่างเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้ครูเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและเหมาะสม รวมถึงโรงเรียนมีระบบกลไกการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการติดตาม และประเมินทั้งด้านปัจจัยและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามาพัฒนางานตามภารกิจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบเปิดใจ เปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิควิธีการดำเนินงานของตนเอง และโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน

1.5 จากผลการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา รายการที่มีความพึงพอใจเป็นอันดับสุดท้าย ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ติดตามตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องดังกล่าวเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากขึ้น ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องดังกล่าวด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องจะได้เข้าใจถูกต้องและตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา อันจะส่งผลให้เกิดความทุ่มเทและร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดผลดียิ่งขึ้นต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรจะศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสร้างเครือข่ายการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) และใช้รูปแบบการประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ที่เกิดจากการระดมสมองในการพัฒนาองค์กร (Appreciation Influence Control: AIC)

บรรณานุกรม

- กนก พานทอง. (2547). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความสำเร็จของการปฏิบัติงาน
นิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีวิทยาการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กมล ภูประเสริฐ. (2545). การบริหารงานวิชาการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เมธิทีปส์.
กรมสามัญศึกษา. (2545). เจตนารมณ์ของอธิบดีกรมสามัญศึกษา : เอกสารประกอบการประชุม
ผู้บริหารการศึกษาประจำปี 2536. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.
- กรองทอง จิตรเดชากุล. (2550). คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ชารอักษรการพิมพ์.
กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.
กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
_____. (2561). กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561. ประกาศวันที่ 3
กุมภาพันธ์ 2561. ม.ป.ป. (อัดสำเนา).
_____. (2561). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง
พุทธศักราช 2560). กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กาญจนพันธ์ อักษรสิทธิ์. (2548). การศึกษาการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อ
สุขภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิติมา ปรีดีดีลล. (2551). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.
_____. (2553). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:
อักษรพัฒนา.
- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2555). การนิเทศในสถานศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
เกษฯ กลิ่นเพ็ง. (2545). การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนบ้านใหม่ทอง สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เรืองแสง. (2550). ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปทุมธานี.
- เกรียงศักดิ์ สังข์ชัย. (2552). การพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอนครูวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนา
ศักยภาพนักเรียน ที่มีแนวความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกษม วัฒนชัย. (2545). การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. (2544). ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ:
วัฒนาพานิช.

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอ็น วาย फिल्म.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.
- จิณทราน์ อุปาทั้ง. (2551). การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนที่ได้รับการรับรอง **มาตรฐานการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร. วิทยานิพนธ์** ปริญญาโท สาขาศึกษาศาสตร์ ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน และคนอื่น ๆ. (2553). การวิเคราะห์บริบท : ความท้าทายของการบริหาร **การศึกษาในอนาคต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ฉวีวรรณ พันวัน. (2552). การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ชญาภาญ์ ศรีเนตร. (2558). ศึกษาแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต **พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการ** บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2547). การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ: K&P Books.
- ชาติร์ โปธิกุล. (2552). สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี **เขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภา. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท สาขาวิชาการ** บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ชาติ มณีศรี. (2538). การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไสภณการพิมพ์.
- ญาติ นิลชาติ. (2550). **ต้นทุนการศึกษา เอกสารประกอบการสอน ชุดวิชาการบริหารทรัพยากร** การศึกษา. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดารณีย์ พยัคฆ์กุล และวีระศักดิ์ ชมภูคำ. (2559). การพัฒนาสมรรถนะการนิเทศการศึกษาสู่ความ **เป็นศึกษานิเทศก์มืออาชีพ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยพายัพ 10 (ตุลาคม -** ธันวาคม 2559): 161-174.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์. (2540). **นโยบายสาธารณะ: ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ.** กรุงเทพฯ: เอ็น วาย फिल्म.
- ทองคุณ หงส์พันธุ์. (2542). **สอนดีต้องมีหลัก: บัญญัติ 20 ประการของการสอน. กรุงเทพฯ:** แสงสว่างการพิมพ์.
- ทิพเนตร ศรีนา. (2560). **รูปแบบการนิเทศครูเพื่อพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ สังกัดสำนักงาน** คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิตนา แชมมณี. (2547). **รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). **องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.**

- ธนัญญา วุฒินิพนธ์. (2562). รูปแบบการนิเทศที่มีประสิทธิผลต่อการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเทศบาลวัดท่าสะอาด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. **วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม** 15 (มกราคม - มิถุนายน 2563): 302-313.
- จิตรรัตน์ ทิพย์สุวรรณ. (2550). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง. (2550). การนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- _____. (2550). รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นพพรพรรณ ญาณโกมุต. (2558). การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในตามแนวคิดการศึกษาชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนเอกชน. **วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ** 5 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558): 25-38.
- นพรัตน์ ชัยเรือง และสาลินี จงใจสุธรรม. (2558). การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศของสถานศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต** 11 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 51-74.
- นรเศรษฐ์ ชุมวงศ์. (2563). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในจังหวัดนนทบุรี. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 6 (กันยายน - ธันวาคม 2563): 91-92.
- นริศรา อุกรณ์ศิริการ. (2552). สภาพและปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นวลจันทร์ พูลสวัสดิ์. (2546). การศึกษาความต้องการการนิเทศภายในของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตชาล วุฒิสาร และสุรภีร์ ค่ายหนองสรวง. (2556). การพัฒนาระบบนิเทศภายในโรงเรียนคลองขามวิทยาคารอำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์. **วารสารบัณฑิตศึกษา** 10 (กันยายน - ตุลาคม 2556): 123-132.
- บวร เทศารินทร์. (2551). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินต์ติ้ง.
- บุญชม ศรีสะอาด และนิภา ศรีไพโรจน์. (2551). รูปแบบการสอนวิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ. มหาสารคาม: ปริดาการพิมพ์.
- บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ์. (2546). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2553). การดำเนินงานของคณะกรรมการโรงเรียนตามแนวปฏิรูป
สถานศึกษา: ศึกษากรณีโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคนอื่น ๆ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ: พี.เค. พรินต์ติ้ง.
- ปนัดดา หมอยา และธรินธร นามวรรณ. (2561). การพัฒนาระบบการนิเทศแบบสอนแนะใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วารสารบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร 15 (เมษายน - มิถุนายน 2561): 52-61.
- ประนอม พรหมเกตุ. (2550). การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการ
เรียนรู้ด้วยเทคนิค TAI ร่วมกับเทคนิค KWDL ของครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเสริฐ ผลามิตร. (2550). การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน
ของร้านไท่สุกรแปรรูป. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารการศึกษา
สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์. วารสารดำรงราชานุภาพ 5 (เมษายน -
มิถุนายน 2548): 25-35.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- _____. (2553). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2549). ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). การพัฒนารูปแบบสมัชชาการศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม
ของประชาชน [Online]. แหล่งที่มา: <http://www.did5.com> [19 มิถุนายน 2562]
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่น ๆ. (2548). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน [Online].
แหล่งที่มา: <http://mmpm4u.com/MD003/ch1.html> [8 กรกฎาคม 2562]
- พัชรินทร์ ช่วยศิริ. (2554). การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี.
สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชรี ศานติอาวรรณ. (2552). สภาพการนิเทศภายในของศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่नावาง
อำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พาสนา ชลบุรพันธ์. (2560). รูปแบบการนิเทศการสอนเพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนา
ทักษะการคิดของผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์. (2557). **การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพรินทร์ เหมบุตร. (2555). **การใช้สื่อการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- _____. (2555). **กลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2542). **การนิเทศการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ไพศาล ยาทิพย์. (2547). **การพัฒนาคู่มือการนิเทศภายในโรงเรียนเกี่ยวกับโครงการสิ่งแวดล้อมศึกษา**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (2542, 19 สิงหาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 3.
- _____. (2550, 16 พฤษภาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก. หน้า 29-33.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2551). **ความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ต้องตระหนัก**. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- มงคล สุภกรรณ. (2546). **การนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนบ้านด้อง อำเภอสุวรรณคูหา จังหวัดหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มณฑา จำปาเหลือง. (2554). **การบริหารการศึกษา: การบริหารเชิงกลยุทธ์**. เพชรบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- มนตรี สิริทัตสุนทร. (2550). **ความต้องการการนิเทศภายในของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2542). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย**. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- รัชณี สุวรรณเกสร. (2555). **องค์ประกอบของการนิเทศภายในสถานศึกษา** [Online]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/192681> [21 กรกฎาคม 2562]
- รัตนา ศิริภูมิ. (2552). **ความรู้และการปฏิบัติงานการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). **ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งรัตน์ กลั่นการบุญ และภูมิพิพัฒน์ รัชทรัพย์มงคล. (2560). แนวทางพัฒนากาารนิเทศภายในงาน
วิชาการของครูโรงเรียนผดุงปัญญา จังหวัดตาก. ในรายงานสืบเนื่องจากการการประชุม
วิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 4. หน้า 477-489. 22 ธันวาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร.
- ว. วชิรเมธี. (2549). ผู้บริหาร 4 แบบตามแนวคิดของท่าน [Online].
แหล่งที่มา: <http://203.155.220.217.pdd/magazine> [21 กรกฎาคม 2562]
- วชิรา เครือคำอ้าย และชวลิต ขอดศิริ. (2561). การพัฒนารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการ
ชี้แนะและระบบพี่เลี้ยงเพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงใหม่.
- วรรณ ขุนศรี. (2550). เส้นทางสู่การปฏิรูปการเรียนการสอน. วารสารวิชาการ 9
(เมษายน - มิถุนายน 2549): 65-69.
- วรรณพร สุขอนันต์. (2550). รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรวุฒิ ทวีปวรเดช. (2550). การนำเสนอกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจทีวีดาวเทียมของสถานีโทรทัศน์
MVTV. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต. สาขาการประกอบการ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วัชรา เล่าเรียนดี. (2544). เทคนิคและทักษะการนิเทศการสอน. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- _____. (2548). การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- _____. (2550). การนิเทศการสอน. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- _____. (2553). การนิเทศการสอน. พิมพ์ครั้งที่ 6. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- _____. (2553). การนิเทศการสอน สาขาหลักสูตรและการนิเทศ. นครปฐม: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2546). การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กร
สู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- _____. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

- วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. (2542). **การพัฒนาหลักสูตรสานต่อที่ท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- วิเชียร วิทญูตม. (2553). **ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้ายุค**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วีระชาย กำเนิดมณี. (2546). **การนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2552). **ทฤษฎีการประเมิน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2555). **โรงเรียนที่ดีกับปัจจัยหลายอย่างที่โรงเรียนขาดหาย** [Online]. แหล่งที่มา: <http://www.dailynews.co.th/Content/Article/1260569> [10 พฤษภาคม 2562]
- ศิริวรรณ ลี้กิจเจริญผล. (2559). **การนิเทศเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูภาษาอังกฤษ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2549). **แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสถานศึกษา จังหวัดนครนายก: การวิเคราะห์เชิงสังคมวิทยา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงคราม มิ่งคะละ. (2552). **การนิเทศภายในโรงเรียน**. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สงัด อุทรานันท์. (2530). **การนิเทศการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม.
- _____. (2550). **หลักสูตรและการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). **แกะกล่อง “กลยุทธ์เข้มมุ่ง” ไขปัญหากระยะสั้น มุ่งสู่ความเป็นเลิศ** [Online]. แหล่งที่มา: <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=58266> [29 มิถุนายน 2562]
- สถิตย์ สนวนพรหม. (2547). **การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สมเดช พินิจสกุล. (2544). **การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- _____. (2554). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.

- สมาน อัครภูมิ. (2550). การสังเคราะห์การวิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. อุดรราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรราชธานี.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จีพีไอเบอร์พริ้นท์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. (2540). คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2555). คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน. กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานมัธยมศึกษา เขต 11. (อัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2538). การพัฒนาระบบนิเทศและติดตามผล. ในเอกสารประกอบการประชุมสัมมนาหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกรุงเทพ. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). การพัฒนาศึกษานิเทศก์แนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา.
- _____. (2553). แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2553). ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- _____. (2553). หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2554). รายงานผลการประเมินความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์ที่มีต่อการประชุมทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนาศึกษานิเทศก์แนวใหม่ เพื่อการเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- _____. (2555). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- _____. (2556). แนวทางการนิเทศเต็มพิกัด. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2556). รายงานการศึกษาระบบการนิเทศปัญหาความต้องการและรูปแบบการนิเทศที่เอื้อต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- _____. (2557). แนวทางการพัฒนาศึกษานิเทศก์ 2557. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาการนิเทศและเร่งรัดคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). **คู่มือพัฒนาการนิเทศสุ่วิธีปฏิบัติที่ดี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____. (2562). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** [Online]. แหล่งที่มา: <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2018/10/OBECPolicy62.pdf> [21 มีนาคม 2562]
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว. (2543). **คู่มือผู้บริหารโรงเรียน**. สระแก้ว: สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2550). **หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา.
- _____. (2555). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา**. สมุทรปราการ: ออฟเซ็ท พลัส.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ: สหทัยลือเอกและการพิมพ์.
- _____. (2552). **รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551-2552**. กรุงเทพฯ: เพลิน สตูดิโอ.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่. (2562). **รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ ในจังหวัดแพร่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2562**.แพร่: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่.
- สำเร็จ ยूरชัย และคนอื่น ๆ. (2560). การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 7 (พฤศจิกายน 2560): 514-521**.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2550). **ผู้บริหารสถานศึกษา: ภาวะผู้นำทางการสอนที่ท้าทายในทิศทางการบริหารการศึกษากับการพัฒนาประเทศ**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธนู ศรีไสย์. (2545). **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2549). **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุมน อมรวิวัฒน์. (2533). **สมบัติทิพย์ของการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุนรัตน์ สกุลสิริทรัพย์. (2550). การกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มการเติบโตของรายได้ในธุรกิจผลิตรายการประเภทสารคดีโทรทัศน์ กรณีศึกษา บริษัท แพลตินั่ม ครีเอชั่น จำกัด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สุรชาติ ภูผายุ. (2550). รายงานการนิเทศการดำเนินงานสร้างเสริมพฤติกรรมสุขภาพที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ. น่าน: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์. (2550). การสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: พี.คิว.ไว คอนซัล แตนท์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2557). การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2557). รูปแบบการสอนยุคใหม่. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร ตันติสม. (2545). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- สมชาย ภัคภาสน์วิวัฒน์. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สุนันทา สบายวรรณ. (2555). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- เสถียร เทียงธรรม. (2542). การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- แสน สมนึก. (2549). การพัฒนารูปแบบการนิเทศทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- อธิพันธ์ ศรีรุ่งกาญจน์. (2558). รูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. วารสารราชชนกปริทัศน์ 13 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 81-88.
- อนิวัช แก้วจันทน์. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- อภิสร่า กังสังข์. (2561). บทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2553). สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัมพรกัญญา บัวครอง. (2553). การนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนแกนนำการจัดการเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- อำรุง จันทวานิช. (2544). **การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : แนวทางสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- อำภา บุญช่วย. (2537). **การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2548). **การพัฒนาชนบทแนวทางการแก้ไขปัญหาความยากจนและการมีส่วนร่วมของประชาชนในแนวคิดทฤษฎีและภาพรวมของการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิ ภูมิปัญญา.
- อุทิศ ชาวเอียร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. (2541). **โมเดลคืออะไร**. วารสารวิชาการ 1 (เมษายน - มิถุนายน 2541): 22-26.
- _____. (2541). **รายงานเรื่องดัชนี เกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย**. ม.ป.ท.
- เอกชัย บุญยาพิชฐาน. (2553). **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Acheson, Keith A., and Gall, Meredith Damien. (2003). **Clinical supervision and teacher development Perservice and Inservice applications**. U.S.A.: John wiley&sons, Inc.
- Ausubel, D.P. (1969). **Educational Psychology: Cognitive View**. New YorkK Holt, Rinehart and Winton.
- Briggsand, Thomas H., and Justman, Joseph. (1952). **Improving Instruction Through Supervision**. New York: The Mcmillan.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. (2009). **Analytical model in educational planning and administration**. New York: David Mckay.
- Bruner, J.S. (1961). **The Process of Education**. Massachusett: Harward University Press Cambridge.
- Burton, William H., and Brueckner, Lee J. (1955). **Supervision: A Social Process**. 3rded. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Carroll, John B. (1963). **A Model of School Learning**. **Teacher College Record**. 64 (May): 723-733.
- Chin, R., and Benne, K. (2006). **The planning of change**. 3rded. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Corcoran, T. B., and Wilson, B. L. (1985). **The secondary school recognition program: A first report on 202 high schools**. Philadelphia: Research for better School.
- David, F. R. (2009). **Human resources: Education and economic growth**. New York: McGraw Hill.

- Dess, Gregory G., and Miller, Alek. (1993). **Strategic Management**. Singapore: McGraw-Hill.
- Eisner, E. (1976). Education connoissciship and criticism: Their form and function in educational evaluation. **The Journal of Aesthetic Education** 10 (January): 135-150.
- Fitts, R. A., and Lei, D. (2000). **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive**. 2nded. U.S.A.: South-Western Publishing.
- Gagne, R. M. (1970). **The Condition of Learning**. New York: Holt, Rinchart and Winston.
- Getzels, J. W., and Guba, E. G. (1975). Social behavior and administrative process. **The School Review** 65: 423-441.
- Glickman, Carl D. (2007). **Supervision and Curriculum Development**. 7thed. Boston: Allyn & Bacon.
- Glickman, Carl D. S.P., and Ross-Gordon, J.M. (2007). **Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach**. 7thed. Boston: Allyn & Bacon.
- Good, Carter V. (1974). **Dictionary of education**. New York: McGraw- Hill Book.
- Harris, B. M. (2013). **Strategic management**. 5thed. Florida: The Dryden.
- _____. (1985). **Supervisory behavior in education**. 3rded. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall. Maslow
- Hellriegel, D., and Slocum, J. W. (2011). **Organizational behavior**. 13thed. USA: South-Western Cengage Learning.
- Hills, P.J. A. (1982). **Dictionary of education**. London: Routledge & Kegan Payi.
- Hough, John B., and Duncan, Jam'es K. (1970). **Teaching description and analysis**. Addison-Westlu.
- Husen, T., and Posttlethwaite, T. N. (1994). **The international encyclopedia of education**. 2nded. Oxford: Elsevier Science.
- Inhelder, B., and Piaget, J. (1958). **The Growth of Logical Thinking from Childhood to Adolescence**. New York : Basicbook.
- Keeves, J.P. (1988). **Educational research, methodology and measurement: An international handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- _____. (1997). **Educational research methodology and measurement**. 2nded. New York: Perganon.
- K. V. Murangi. (1996). **Instructional supervision in Namibia: A study of High School teacher and supervisor perceptions (Africa)**. Dissertation Abstracts International, Abstract.

- Kimbrough, R. B., and Burkett, C. W. (1990). **The principal ship: Concept and practices.** Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Moore, K.D. (1992). **Classroom teaching skills.** New York: McGraw-Hill.
- Muller, T. (2002). **Linking strategic change, competitive performance and human resource management: Result of a U.K. empirical study** In R. Mansfield (Eds.) *Frontiers of management.*
- Pearce, J. A., and Robinson, R. B. (2000). **Strategic Management.** 6thed. Chicago: Richard D. Irwin.
- Schermerhorn, J. R. (2002). **Management.** 7thed. U.S.A.: John Wiley & Son.
- Sergiovanni, T. J. (2011). **Strategic management of private schools: Recruitment, compensation development and retention of teachers** [Online]. Available from: <http://www2.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html> [2019, August 14]
- Stahl, M. J., and Grigsby, D. W. (1992). **Strategic Management: Formulation and Implementation.** Boston USA: PWS -Kent.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of theory building.** Sydney: Educology Research Associates.
- Stufflebeam, D. L. (1991). **The evaluation center** [Online]. Available from: <http://wmich.edu/Evalctr> [2019, May 28]
- Thompson, A. A., and Strickland, A. J. (1999). **Strategic Management: Concepts and Cases.** 8thed. Chicago: Richard D. Irwin.
- Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. (2006). **Strategic Management and Business Policy.** 10thed. New Jersey: Pearson.
- Wright, Patrick M., and Noe, Raymond A. (1996). **Management Organization.** Irwin. Chicago: Richard D. Irwin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

หลักการสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

โรงเรียนเทพลีลา กำหนดให้การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษามีจุดเน้นที่การนิเทศการจัดการเรียนรู้ เป็นระบบที่สำคัญอย่างยิ่งของระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การดำเนินการนิเทศภายในนั้น มีผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนของครูผู้สอน โดยยึดหลักสำคัญว่าการสอนเป็นพฤติกรรมที่เรียนรู้ได้ และการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ผู้นิเทศซึ่งหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนครูกันเอง สามารถนิเทศครูผู้สอนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนการสอนได้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น จึงจัดได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการให้การศึกษาคือเนื่องแก่ครูผู้สอนในโรงเรียน ก่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลแก่ครูในด้านการเรียนการสอน เพื่อครูจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ประกอบด้วย การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียน เพื่อคุณภาพของนักเรียน และเป็น การส่งเสริมประสิทธิภาพงานวิชาการในโรงเรียน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน

การนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา มุ่งเน้นวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือรวมพลัง (A Culture of Collaboration) บุคลากรครูจะต้องตระหนักถึงการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันในด้านการจัดการเรียนรู้ โดยการสร้างโครงสร้างสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือรวมพลังภายใต้กระบวนการทำงานเป็นทีม เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงานในชั้นเรียน อีกทั้งการเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ แนะนำ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ของครู และมุ่งเน้นการเรียนรู้อของผู้เรียนเป็นสำคัญ (A Focus on Student Learning) โดยโรงเรียนจะต้องจัดแหล่งทรัพยากรพื้นฐานอันหมายถึงความรู้เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ การกำหนดบรรทัดฐานร่วมกันของครูเพื่อให้ครูทุกคนขับเคลื่อนสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสติปัญญาและทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน ซึ่งครูจะต้องตระหนักถึงความเหมาะสมในการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (A Focus on Results) ความสำเร็จการนิเทศภายในสถานศึกษานั้น พิจารณาจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ครูทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศภายใน การพัฒนาตนเองและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ กำหนดเป้าประสงค์เพื่อการปรับปรุง การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และการให้ข้อมูลผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยครูจะต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก

โรงเรียนเทพลีลาดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงานและกระบวนการตัดสินใจ ทีมผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการกระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรในระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครู และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่เกิดจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายใน ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นพัฒนามาจากข้อผูกพันที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในโรงเรียน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

การดำเนินงานพัฒนาการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายในการตอบสนองความต้องการของนักเรียนเป็นหลัก รวมถึงการติดตามพฤติกรรมในชั้นเรียนของครูผู้สอน โดยผู้สังเกตการณ์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับและนำไปประกอบการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้โดยการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยโรงเรียนเทพลีลาได้กำหนดคุณลักษณะของการนิเทศภายในสถานศึกษาที่สำคัญร่วมกัน 8 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ในการนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกัน หมายถึง ครูในโรงเรียนมีค่านิยมทางการศึกษาและวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้อันมีความสำคัญโดยมุ่งเน้นความเป็นผู้นำทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบริหารจัดการร่วมกัน

2. ความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์เดียวกันโดยครูจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการเรียนรู้ของนักเรียน สร้างเงื่อนไขที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการรับผิดชอบร่วมกันช่วยทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อภาระหน้าที่อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. การแสวงหามุมมองสะท้อนการพัฒนาการปฏิบัติงาน หมายถึง ครูรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นกิจวัตร จากกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวิเคราะห์และพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนใช้ผลการเรียนและรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนประกอบการพัฒนาตนเองและการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

4. การร่วมมือรวมพลังที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จในพัฒนาการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ การจัดหาและใช้สื่อ การประเมินผลของครู โดยครูทุกคนให้การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านการสอนและการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานนิเทศภายในสถานศึกษา

5. การพัฒนาการจัดการเรียนรู้รายบุคคลและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรทุกคนมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน ที่ครูทุกคนจะต้องหมั่นแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับครูท่านอื่น ซึ่งจะลดความโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง

6. การเปิดกว้างและสร้างเครือข่ายส่วนร่วม หมายถึง การประสานงานและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เครือข่ายทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อการสนับสนุนและความยั่งยืนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชี้นำช่วยเหลือ จากการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา โดยการเปิดกว้างนั้นหมายถึงการเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทด้านการเป็นผู้นำ ไม่มุ่งเน้นความซับซ้อนของโครงสร้างการทำงาน เปิดรับแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

7. การเป็นสมาชิกร่วมกันทั้งองค์กร หมายถึง ผู้บริหาร ครูแกนนำ ครูผู้สอน ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ หรือบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่เป็นสมาชิกของสถานศึกษา ถึงแม้ว่าภายในโรงเรียนจะมีการรวมตัวของสมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือ แก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนาในหลากหลายประเด็น แต่ทุกคนจะต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

8. ความเชื่อถือ ใ้วางใจ การเคารพและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกระบวนการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นความเชื่อถือใ้วางใจในความสามารถของครูท่านอื่น การเคารพและให้เกียรติในการแสดงออกทางความคิดเห็น และการสนับสนุนการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน

โดยการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษานั้น นอกจากการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน เทพลีลา โรงเรียนใช้วิธีการเสริมสร้างการดำเนินงานเพื่อมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารงานการนิเทศภายใน ดังนี้

1. ความร่วมมือจากผู้มีส่วนร่วมทางการสอน เป็นการให้ความช่วยเหลือทีมงานในการพัฒนาการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาการปฏิบัติงาน และบรรทัดฐาน โดยการสอนทีมงานในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบกลุ่ม การกำหนดเป้าประสงค์ร่วม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงาน

2. การสร้างบรรยากาศแห่งความใ้วางใจ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและเทคนิคการสอนของครูโดยการกระตุ้นให้ครูสนทนาถกเถียง หรือการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูท่านอื่น ซึ่งเมื่อครูได้แลกเปลี่ยนทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ก็จะนำไปสู่ความใ้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการสร้างบรรยากาศแห่งความใ้วางใจมีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นกันเองให้แก่ครูและตระหนักเสมอว่าการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ใช่การจับผิด

3. การจัดให้มีเวลาที่เพียงพอให้แก่ครู เป็นการจัดตารางเวลาที่เหมาะสมและชัดเจน ให้ครูได้พบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน มากกว่าที่จะปล่อยให้เป็นการใช้เวลาว่างตามโอกาส

4. การเปิดกว้าง เป็นการเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษา สถาบันทางการศึกษาและหน่วยงานอื่น รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการเข้ามาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ร่วมขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5. การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก เป็นการบริหารจัดการและประสานความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เพื่อลดเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อนและยากที่จะแก้ไขได้ด้วยตนเอง

6. การตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยครูต้องพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกลุ่ม เป็นต้น

กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

วิสัยทัศน์

“โรงเรียนเทพลีลาใช้กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กรในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา
2. ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา
3. จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา
4. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา
5. สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา
6. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา
7. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี
8. กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษาสร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมกับโรงเรียนมัธยมศึกษา สถาบันการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด และผู้เกี่ยวข้อง
2. สถานศึกษาปฏิรูปการบริหารบุคลากรอย่างเหมาะสมต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
3. สถานศึกษามีปัจจัยและทรัพยากรในการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และการพัฒนาการปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น
4. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
5. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา
6. สถานศึกษามีกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย
7. สถานศึกษาจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร
8. ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการเสริมพลังอำนาจสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์รอง 1.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันอุดมศึกษา

กลยุทธ์รอง 1.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด

กลยุทธ์รอง 1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่น

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 2.1 จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 2.3 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์รอง 2.4 ประเมินผลครูเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 3.1 สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กลยุทธ์รอง 3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน

กลยุทธ์รอง 3.3 สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ

กลยุทธ์รอง 3.4 ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 3.5 ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รอง 4.1 จัดระบบครูพี่เลี้ยง

กลยุทธ์รอง 4.2 จัดระบบชี้แนะ

กลยุทธ์รอง 4.3 จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน

กลยุทธ์รอง 4.4 สังเกตการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์รอง 4.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 5.1 เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา

กลยุทธ์รอง 5.2 ปรับเปลี่ยนบทบาทของครูโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน

กลยุทธ์รอง 5.3 เปิดโอกาสครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

กลยุทธ์รอง 5.4 พัฒนาภาวะผู้นำร่วมของครู

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา	1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> จัดตั้งศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สื่อการเรียนการสอน และทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียนของครู จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนอื่น ๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และติดตามความก้าวหน้าในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาครูของโรงเรียนอย่างเปิดเผยเพื่อสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือการปฏิบัติงานแก่เพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
	1.2 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับสถาบันอุดมศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำข้อตกลงการดำเนินงาน (MOU) ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการและระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู จัดตั้งคลินิกวิจัยในโรงเรียน โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษามาให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และทางด้านการวิจัยแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาใช้สภาพปัญหาการจัดการในชั้นเรียนของครูเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียน สังคม และชุมชน
	1.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานต้นสังกัด	<ol style="list-style-type: none"> เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนแก่ศึกษานิเทศก์ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดวิธีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูและการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครองและสังคม ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามกรอบข้อตกลงที่โรงเรียนกำหนดขึ้น

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)	1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องอื่น	<p>2. ขอคำแนะนำจากศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต้นสังกัด เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดหรือบริบทของโรงเรียนและสอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น และสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง</p> <p>1. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน เพื่อสร้างเครือข่ายการจัดการศึกษา ร่วมระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูและนักเรียน</p> <p>2. พัฒนาระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้ครู ผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกันกำหนดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและแสดงทัศนะเกี่ยวกับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและการจัดการเรียนรู้</p> <p>3. เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่นชมและภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนและมีเจตคติที่ดีต่อครู</p>
2. ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา	2.1 จัดปัจจัยและทรัพยากรการนิเทศภายในสถานศึกษา	<p>1. ปรับปรุงและพัฒนาห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. จัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานและกิจกรรมของห้องปฏิบัติการเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ฝึกหัดทางการสอน และทดลองใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานในชั้นเรียน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. ปฏิรูปการบริหารบุคลากร สู่การนิเทศภายใน สถานศึกษา (ต่อ)		3. สนับสนุนให้ครูประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนครู
	2.2 เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการนิเทศภายในสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย 2. สนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดซื้อสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อให้ครูสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนพัฒนาการปฏิบัติงานรายบุคคลของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. พัฒนาคู่มือด้วยกระบวนการการจับคู่ครูบัดดี้ เพื่อให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จของเพื่อนครู
	2.3 พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการทำงานของครูจากแบบเดิมสู่การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบโครงการ เพื่อให้ครูมีความรู้และทักษะการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ที่หลากหลาย อันเกิดจากประสบการณ์ทำงานร่วมกัน 2. ปรับปรุงการให้รางวัลความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต่อเป้าหมายร่วมในการพัฒนาผู้เรียน 3. ให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ทีมงานครูที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมแรงให้ครูร่วมมือร่วมพลังพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4. จัดเวทีนำเสนอผลงานครูทุกภาคเรียนเพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานครูหรือโครงการต่าง ๆ ที่ครูจัดทำขึ้น

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	2.4 ประเมินผลครู เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ ของผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยมุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลการจัดการเรียนรู้ ผลการพัฒนาของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อตอบสนองเจตนาของกรมการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ 2. ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเอง โดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันของผู้เรียนในการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาทั้งในระดับห้องเรียน ระดับชั้นเรียน ระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ 3. ใช้โปรแกรมทางสถิติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้ครูสามารถวิเคราะห์และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 4. เผยแพร่ข่าวสารข้อมูลผ่านสื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา และการพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และการพัฒนาการปฏิบัติงานเชิงรุก เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมและหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. สร้างวัฒนธรรม การนิเทศภายใน สถานศึกษา	3.1 สร้างวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเวลาที่แน่นอนให้ครูมีการบริหารจัดการเวลาในการแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานและเตรียมการสอนมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาให้นักเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 2. จัดให้มีห้องเสวนาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเอื้ออำนวยให้ครูแลกเปลี่ยนผลจากการนิเทศภายใน การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน และการพัฒนาตามความต้องการ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)		3. สนับสนุนให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียงโรงเรียน เพื่อประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
	3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเกื้อหนุน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นการทำงานตามหลักการบริการที่ดี (Service Mind) และกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้ครูมีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือและดูแลเพื่อนร่วมงาน 2. ประสานร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่และต่างเขตพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการพัฒนาทั้งทางการบริหาร การจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกัน 3. พัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงและให้การช่วยเหลือเพื่อนครูได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ
	3.3 สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นการทำงานแบบเปิดใจ (Open Mind) เพื่อให้ผู้บริหารและครูเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิควิธีการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าประสงค์ร่วมกัน 2. มุ่งเน้นการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 3. สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานตามภารกิจของตนเองแบบเปิดเผย เพื่อการพัฒนางานในภาพรวมของสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมองค์กร
	3.4 ส่งเสริมการวิจัยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	1. สนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา (ต่อ)	3.5 ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา	<p>2. จัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียน และการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลของโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลภายนอกเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงและประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยในการเลือกและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับเนื้อหา วัตถุประสงค์ ธรรมชาติวิชา และเหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>1. จัดระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้อย่างเหมาะสม เป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยกำหนดให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้รับผิดชอบ</p> <p>2. กำหนดให้มีการจัดระบบและกลไกการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษาทั้งระดับบุคคล ระดับสายชั้น ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับสถานศึกษา โดยดำเนินงานตามวงจรคุณภาพอย่างแท้จริง</p> <p>3. ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลการติดตาม และประเมินทั้งด้านปัจจัยและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามาพัฒนางานตามภารกิจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p>
4. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.1 จัดระบบครูพี่เลี้ยง	1. จัดคลินิกครูพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาครูใหม่หรือครูที่ขาดประสบการณ์ทางการสอน โดยกำหนดให้การเป็นพี่เลี้ยงเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของครูอาวุโสหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ และแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแก่เพื่อนครู

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)		<p>2. สนับสนุนด้านเวลา สื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้การปฏิบัติงานของครูเพื่อกระตุ้นให้ครูใหม่หรือครูที่ขาดประสบการณ์ทางการสอนเสาะแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน</p> <p>3. ผู้บริหารและครูพี่เลี้ยงติดตามการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ</p>
	4.2 จัดระบบชี้แนะ	<p>1. ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู โดยผู้บริหาร/ครูสายชั้น/ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีบทบาทในการตั้งคำถามชวนคิด ช่วยเหลือ สังเกต และบันทึกผลการปฏิบัติเพื่อให้ครูสามารถเลือกวิธีการหรือเทคนิคการสอนอย่างเหมาะสม</p> <p>2. สร้างคลังความรู้ครูและฐานข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา แนวโน้มทางการศึกษาและการพัฒนาครูเพื่อให้ทั้งผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศสามารถรวบรวมวิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ข้อมูลระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน เพื่อการชี้แนะทิศทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายและสังคม</p> <p>3. ส่งเสริมให้ใช้ผลการปฏิบัติงานด้านการชี้แนะของผู้บริหาร/ครูสายชั้น/ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูพี่เลี้ยง เป็นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชย</p> <p>4. ส่งเสริมและให้เวลาแก่ครูและเพื่อนร่วมงานได้มีกิจกรรมการไตร่ตรอง สะท้อนคิด (Reflect) ประชุมปรึกษาหารือ สังเกตการสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้ครูได้พูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)	4.3 จัดระบบเพื่อนช่วยเพื่อน	<ol style="list-style-type: none"> จัดระบบให้ครูผู้สอนกลุ่มสาระเดียวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันพัฒนาเทคนิคการสอนและการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่ท้าทายในชั้นเรียน โดยการศึกษาทำความเข้าใจเทคนิควิธีสอนใหม่ รูปแบบการสอนใหม่ และอภิปรายร่วมกัน กับเพื่อนครูที่สอนในรายวิชาเดียวกัน ระดับชั้นเดียวกันมาตรฐานการเรียนรู้เดียวกัน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยเริ่มต้นจากความเชื่อใจของเพื่อนร่วมงาน เน้นการฝึกปฏิบัติและข้อมูลย้อนกลับ (Practice and Feedback) ของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศในฐานะเพื่อนร่วมงานที่เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองทั้งสองฝ่าย ขับเคลื่อนการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนให้เกิดประสิทธิภาพด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) ร่วมสร้างความตระหนัก 2) ร่วมรวมพลังค้นหา 3) ร่วมพลังสร้างเป้าหมาย 4) ร่วมทำร่วมพัฒนา 5) ร่วมเรียนรู้สู่การแก้ปัญหา 6) ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การพัฒนา 7) ร่วมเผยแพร่สู่ชุมชนและสังคม
	4.4 สังเกตการจัดการเรียนการสอน	<ol style="list-style-type: none"> ติดตั้งระบบวิดีโอสตรีมมิ่ง (Video Streaming) ในชั้นเรียนเพื่อให้ครูถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยกำหนดให้ครูจัดทำเกร็ดความรู้เพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นหรือประสบการณ์เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู จัดระบบการสังเกตการสอน จำแนกเป็นสายชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ที่มีปฏิทินการปฏิบัติการสังเกตการสอนที่ชัดเจน และกำหนดแผนในการติดตามประเมินผลและรายงานผล และร่วมกันสะท้อนผลเพื่อการปรับปรุง แก้ปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ต่อ)		3. จัดกิจกรรมร่วมกันวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการคัดเลือกในแต่ละด้านของนวัตกรรมการสอนที่ดีเด่นประจำปีการศึกษา
	4.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศภายในโดยใช้เทคโนโลยี	<p>1. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล รวมถึงผลการปฏิบัติงานตามภารกิจอื่นของสถานศึกษา และฐานข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหารงานสถานศึกษา</p> <p>2. ส่งเสริมการใช้ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร ครอบคลุมทุกภารกิจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ทั้งระดับห้องเรียน ระดับชั้นเรียน และระดับสถานศึกษา</p>
5. กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	5.1 เสริมพลังอำนาจครูสู่ความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา	<p>1. กระตุ้นและจูงใจครูในการพัฒนาภาวะผู้นำครู โดยการวางแผนกระตุ้นจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในงาน ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รางวัลและการยกย่องชมเชย ในความตั้งใจและผลสำเร็จของภารกิจงาน ในความรับผิดชอบของครู เพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. มอบหมายให้ครูวิเคราะห์ภารกิจงานของตนเอง เพื่อวางแผนและออกแบบแผนการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา และตามความต้องการของสังคมและชุมชนทุกปีการศึกษา เพื่อเสริมแรงครูในการพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
5. กระจายความ เป็นผู้นำทางการ นิเทศภายใน สถานศึกษา (ต่อ)		3. จัดให้มีโปรแกรมการประเมินสมรรถนะ และ ความสำเร็จจากการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่าง หลากหลาย เพื่อให้ครูทบทวนการปฏิบัติงาน สามารถประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง และเกิด ความภาคภูมิใจ ชื่นชมยินดีในความสำเร็จ
	5.2 ปรับเปลี่ยน บทบาทของครูโดยใช้ การปฏิบัติงานเป็นฐาน	1. จัดระบบหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อ ปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูและ เสริมสร้างประสบการณ์ที่หลากหลาย 2. สนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรม สถานการณ์จำลอง สำหรับการพัฒนาครู เพื่อให้ครูฝึกฝนและเรียนรู้การใช้บทบาทใน สถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถประยุกต์ใช้ใ้ การปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม 3. กำหนดให้ครูร่วมกันวิพากษ์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยน บทบาทในการปฏิบัติงานในภาคเรียนต่อไป
	5.3 เปิดโอกาสครูใน การพัฒนาความเป็น ผู้นำ	1. กระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่ชั้นเรียน เพื่อให้ครูค้นพบและตัดสินใจเลือกแนวทางการ ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการ จัดการเรียนการสอน บริหารจัดการชั้นเรียนเชิง บวก และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน 2. ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนา แลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครูและ ชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการ ปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ตามความคาดหวังของสังคมและชุมชน 3. ให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ สามารถสร้างนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ และ เผยแพร่ผลงานของครูผ่านสื่อต่าง ๆ
	5.4 พัฒนาภาวะ ผู้นำร่วมของครู	1. วางนโยบายกระจายอำนาจการบริหารจัดการ แก่ครูทุกระดับในโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหาร และครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการ ทำงานที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>2. จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง</p> <p>3. ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคลและความสำเร็จของโรงเรียนร่วมกัน</p>

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

**เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา มีดังนี้

1. เครื่องมือในการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
2. แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนเทพลีลา ตามแนวทางการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)
3. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
4. แบบบันทึกข้อเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ตามหัวข้อกลยุทธ์ จากการประชุมปรึกษาหารือของกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
5. แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
6. แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู
7. แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน
8. แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

เครื่องมือฉบับที่ 1

ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus group)

เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็น
ในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้
สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

.....

1. สภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังนี้
 - 1.1 สภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นด้านการจัดการเรียนรู้
 - 1.2 การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
 - 1.3 การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา
 - 1.4 การพัฒนาการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาตามจุดเน้น นโยบายจากต้นสังกัด
 - 1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน
 - 1.6 การประเมินผลการเรียนรู้ และการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
 - 1.7 การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
 - 1.8 การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

3. ความต้องการในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

4. ข้อเสนอแนะหรือแนวคิดอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

.....

เครื่องมือฉบับที่ 5
แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

2. การตอบแบบสอบถามทั้งหมดนี้ถือเป็นการแสดงความคิดเห็นเฉพาะตัวซึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่อย่างใด แต่จะมีคุณค่ามากในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป โดยผู้ประเมินจะสงวนคำตอบของท่านไว้ แล้วนำเสนอผลเป็นภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูลการประเมิน เป็นแบบเลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

ขอความกรุณาท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความเป็นจริงที่สุด เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นายรังสรรค์ นกสกุล
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
 Line ID : nhumrangson
 081-815-9319

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. สถานภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน

3. อายุ

19 ปีลงมา

20 -29 ปี

30 -39 ปี

40- 49 ปี

50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย

อนุปริญญา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา ในแต่ละข้อรายการที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา						
1.1	โรงเรียนมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่ให้ครูทั้งภายในและภายนอก มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และทักษะการสอน					
1.2	โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาเชิงวิชาการและรับการสนับสนุนในการพัฒนาครู					
1.3	โรงเรียนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนและชุมชน					
1.4	ครูได้รับการสนับสนุนการทำงานศึกษานิเทศก์ เพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาครูและการพัฒนาผู้เรียน					
1.5	โรงเรียนได้รับคำแนะนำจากศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
1.6	โรงเรียนสร้างเครือข่ายการพัฒนาการจัดการศึกษากับ ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชน					
1.7	โรงเรียนมีการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา					
1.8	โรงเรียนส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ในชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของครูและนักเรียน					
1.9	ผู้บริหารและครูมีระบบสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์สำหรับครู และผู้เรียน สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชน แสดง ทัศนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน					
1.10	โรงเรียนเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของครูที่สามารถพัฒนา ผู้เรียนในเชิงประจักษ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชื่นชมและ ภาคภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนและครู					
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา						
2.1	โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการจัดการเรียนรู้ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ					
2.2	ครูมีความสามารถใช้และประยุกต์ใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการงานและการจัดการเรียนรู้					
2.3	ครูมีศักยภาพการปฏิบัติงานด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามภาระงานที่รับผิดชอบ					
2.4	ครูได้รับการสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์และวิธีการพัฒนาศักยภาพ ตนเองและการจัดการเรียนรู้					
2.5	ครูทำงานเป็นทีมและแบบรับผิดชอบโครงการร่วมกัน					

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
2.6	ครูมีโอกาสนำเสนอผลงาน ความสำเร็จจากการเรียน การสอนที่เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมชื่นชม					
2.7	โรงเรียนมีการเสริมแรงครูโดยการมอบรางวัลและยกย่อง เชิดชูเกียรติแก่ทีมงานครูที่มีผลการพัฒนาผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.8	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดย มุ่งเน้นการประเมินครูที่เชื่อมโยงกับผลการจัดการเรียนรู้ และผลการพัฒนาของผู้เรียน					
2.9	ครูกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทาย ความสามารถของตนเองในการพัฒนาความสามารถในการ แข่งขันของผู้เรียนเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร					
2.10	โรงเรียนใช้ระบบเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลผ่านสื่อเทคโนโลยีที่ ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักในการเรียนรู้และสร้าง องค์ความรู้ นวัตกรรมและหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ					
กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา						
3.1	ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนและ การแก้ปัญหาที่นักเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง					
3.2	โรงเรียนมีห้องเสวนาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อเอื้ออำนวยให้ ครูแลกเปลี่ยนผลจากการนิเทศภายใน การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน และการพัฒนาตามความต้องการ					
3.3	ครูมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียงโรงเรียน เพื่อ ประยุกต์ใช้แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน					
3.4	โรงเรียนใช้หลักการบริการที่ดี และครูมีค่านิยมร่วมในการ ปฏิบัติงาน มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการช่วยเหลือ และดูแลเพื่อนร่วมงาน					
3.5	โรงเรียนร่วมมือกับหน่วยงานหรือโรงเรียนในเขตพื้นที่และ ต่างเขตพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน					
3.6	โรงเรียนมีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้ครูเข้าถึง ความต้องการที่แท้จริงและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ					
3.7	บุคลากรมีการทำงานแบบเปิดใจ เปิดเผยและแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาเทคนิควิธีการดำเนินงานของ ตนเองและโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน					

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
3.8	โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้					
3.9	ผู้บริหารและครูมีบรรยากาศการทำงานแบบแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานตามภารกิจของตนเองอย่างเปิดเผย					
3.10	ครูทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมการสอนที่มีประสิทธิภาพ					
3.11	โรงเรียนสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกให้การจัดการเรียนรู้ของครูมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
3.12	จัดระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้อย่างเหมาะสม					
3.13	โรงเรียนมีระบบกลไกการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลการนิเทศภายในสถานศึกษา					
3.14	บุคลากรนำผลการติดตาม และประเมินผลทั้งด้านปัจจัยและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษามาพัฒนางานตามภารกิจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
4.1	โรงเรียนมีครูพี่เลี้ยงที่เป็นครูอาวุโสหรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้คำปรึกษา แนะนำ และแบ่งปันประสบการณ์ในการพัฒนาครูใหม่หรือครูที่ขาดประสบการณ์ทางการเรียนรู้					
4.2	โรงเรียนสนับสนุนสื่อและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4.3	ผู้บริหารและครูพี่เลี้ยงติดตามการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ					
4.4	ผู้บริหาร ครูสายชั้น และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมการใช้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชั้นเรียนเป็นฐานในการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู					
4.5	โรงเรียนมีคลังความรู้ครูและฐานข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันทางการศึกษา แนวโน้มทางการศึกษาและการพัฒนาครู					
4.6	โรงเรียนใช้ผลการพัฒนาจากงานวิจัยเป็นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานครูและเชื่อมโยงกับรางวัลและการยกย่องชมเชย					

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
4.7	ผู้บริหารและครูมีกิจกรรมการไตร่ตรอง สะท้อนคิด ประชุมปรึกษาหารือ สังเกตการสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียน ให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง					
4.8	ครูผู้สอนกลุ่มสาระเดียวกันร่วมกันพัฒนาเทคนิคการสอน และการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่ท้าทายในชั้นเรียนร่วมกัน					
4.9	บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในฐานะเพื่อนร่วมงานในการพัฒนาตนเองทั้งสองฝ่าย					
4.10	โรงเรียนมีระบบการสังเกตการสอนของครู					
4.11	ครูจัดทำเกร็ดความรู้เพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นหรือประสบการณ์เกี่ยวกับการสังเกตการจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู					
4.12	โรงเรียนมีการวิพากษ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนครู โดยให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ครูที่ได้รับผลการคัดเลือกดีเด่นประจำปีการศึกษา					
4.13	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลโครงสร้างหลักสูตร สถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล					
4.14	โรงเรียนมีระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร ครอบคลุมทุกภารกิจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา					
กลยุทธ์หลักที่ 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา						
5.1	โรงเรียนกระตุ้นจูงใจบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในงาน โดยผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รางวัลและการยกย่องชมเชย ตามผลสำเร็จของภารกิจงานในความรับผิดชอบ					
5.2	ครูและบุคลากรวิเคราะห์ภารกิจงานของตนเองเพื่อวางแผนและออกแบบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน					
5.3	ครูตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอน บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกเองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
5.4	ครูใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนทางวิชาชีพร่วมกับเพื่อนครู นักเรียน และชุมชนเพื่อสะท้อนการเรียนรู้และยกระดับการปฏิบัติงานของตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ					
5.5	ครูได้รับรางวัลและการยกย่องเชิดชูเกียรติ และเผยแพร่ผลงานของครูผ่านสื่อต่าง ๆ ในความสามารถสร้างนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ					
5.6	โรงเรียนจัดระบบหมุนเวียนงาน เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูและเสริมสร้างประสบการณ์ที่หลากหลาย					
5.7	โรงเรียนสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาครู เพื่อใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้อย่างเหมาะสม					
5.8	ครูร่วมกันวิพากษ์ผลการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันประเมินและวางแผนปรับเปลี่ยนบทบาทในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพในภาคเรียนต่อไป					
5.9	มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการแก่ครูทุกระดับในโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารและครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงาน					
5.10	ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการอบรม การปฏิบัติจริง ให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง					
5.11	ผู้บริหารและครูร่วมกันประเมินทักษะด้านภาวะผู้นำของตนเองและเพื่อนร่วมงานในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ					
5.12	บุคลากรในโรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคลและความสำเร็จของโรงเรียนร่วมกัน					

ขอขอบคุณในความร่วมมือให้ข้อมูล

เครื่องมือฉบับที่ 6
แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

2. การตอบแบบสอบถามทั้งหมดนี้ถือเป็นการแสดงความคิดเห็นเฉพาะตัวซึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่อย่างใด แต่จะมีคุณค่ามากในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป โดยผู้ประเมินจะสงวนคำตอบของท่านไว้ แล้วนำเสนอผลเป็นภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูลการประเมิน เป็นแบบเลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ของครูเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

ขอความกรุณาท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความเป็นจริงที่สุด เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นายรังสรรค์ นกสกุล
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
 Line ID : nhumrangson
 081-815-9319

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. สถานภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน

3. อายุ

19 ปีลงมา

20 -29 ปี

30 -39 ปี

40- 49 ปี

50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย

อนุปริญญา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา ในแต่ละข้อรายการที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน					
2	บุคลากรในโรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
3	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและเสริมแรงโดยการสร้างขวัญกำลังใจจากผู้บริหารโรงเรียน					
4	ครูมีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมแสดงความชื่นชมยินดี เพื่อลดความขัดแย้งภายในกลุ่มโดยกระบวนการทำงานเป็นทีม					
5	ครูได้รับการส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการวิจัยที่เหมาะสม และสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา					
6	ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา					
7	ครูร่วมกันแสวงหาข้อมูล และได้รับข่าวสาร สารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการนำหลักสูตรไปใช้					
8	ครูเข้าร่วมในการประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน					
9	ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามผล และประเมินผลการใช้หลักสูตร					
10	ครูมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
11	ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
12	ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน					
13	ครูออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างทางสติปัญญาบุคคลและพัฒนาการ					
14	ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้					
15	ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย					

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
16	ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียน ทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค					
17	ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตน รับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน					
18	ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นสมาชิกที่ดี ของสถานศึกษา					
19	ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็มความสามารถ					
20	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหา สาระในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ					
21	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ชั้นเรียนและการแก้ปัญหา					
22	ครูได้รับคำปรึกษา แนะนำแก่ครูเกี่ยวกับการวัดผลและ ประเมินผลการเรียนการสอน					
23	ครูได้รับการสรุปผลการประเมินเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง การเรียนการสอน					
24	ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ด้วยวิธีนิเทศแบบต่าง ๆ เช่น การนิเทศแบบพี่เลี้ยง การชี้แนะ การสอนงาน แบบเพื่อนช่วยเพื่อน การเยี่ยมชั้นเรียน เป็นต้น					

ขอขอบคุณในความร่วมมือนำให้ข้อมูล

เครื่องมือฉบับที่ 7
แบบสอบถามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
ด้านคุณภาพผู้เรียน

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน

2. การตอบแบบสอบถามทั้งหมดนี้ถือเป็นการแสดงความคิดเห็นเฉพาะตัวซึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่อย่างใด แต่จะมีคุณค่ามากในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป โดยผู้ประเมินจะสงวนคำตอบของท่านไว้ แล้วนำเสนอผลเป็นภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูลการประเมิน เป็นแบบเลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

ขอความกรุณาท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความเป็นจริงที่สุด เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นายรังสรรค์ นกสกุล
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
 Line ID : nhumrangson
 081-815-9319

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. สถานภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน

3. อายุ

19 ปีลงมา

20 -29 ปี

30 -39 ปี

40- 49 ปี

50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย

อนุปริญญา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ด้านคุณภาพผู้เรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงเรียนเทพลีลา ในแต่ละข้อรายการที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
1	นักเรียนมีความสามารถในการอ่านการเขียนและการสื่อสารตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดในแต่ละระดับชั้น					
2	นักเรียนมีทักษะการคิดคำนวณตามมาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด					
3	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะ					
4	นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ ไตร่ตรองและพิจารณาอย่างรอบคอบ					
5	นักเรียนมีความสามารถในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล					
6	นักเรียนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม จากการเรียนรู้ผ่านโครงการ โครงการงาน ผ่านการออกแบบชิ้นงานและสร้างผลผลิต					
7	นักเรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
8	นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณธรรม					
9	นักเรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา					
10	นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและกระบวนการต่าง ๆ จากการวัดผลสัมฤทธิ์ในระดับโรงเรียน					
11	นักเรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ และเจตคติที่ดีเพื่อการศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้นหรือการทำงาน					
12	นักเรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่โรงเรียนกำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม					
13	นักเรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทยมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีไทย และภูมิปัญญาไทย					
14	นักเรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี					

ที่	รายการ	ระดับผลการประเมิน				
		1	2	3	4	5
15	นักเรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์ และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสม สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข					
16	นักเรียนมีความรู้ความสามารถจากการเรียนรู้ตามระดับชั้นที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา					
17	นักเรียนสามารถใช้เหตุผล โดยคิดได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล หลากหลายแบบ					
18	นักเรียนสามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ บนฐานของข้อมูลและหลักฐาน และใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ					
19	นักเรียนสามารถแก้ปัญหาได้ และได้รับการฝึกแก้ปัญหา แม้เป็นปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลายแบบ					
20	นักเรียนมีทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน สามารถเรียบเรียงความคิดและมุมมองได้เป็นอย่างดีและสื่อสารออกมาให้เข้าใจง่าย					
21	นักเรียนมีทักษะในการร่วมมือกับผู้อื่น แสดงความสามารถในการทำงาน เคารพให้เกียรติทีมงานที่มีความหลากหลาย และแสดงความยืดหยุ่นและช่วยประนีประนอมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
22	นักเรียนมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและรู้แหล่งในการเรียนรู้ที่ตนต้องการ					
23	นักเรียนมีวิจารณญาณในการรับสื่อและรู้เท่าทันถึงอิทธิพลทั้งทางบวกและทางลบของสื่อ					
24	นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและสื่อสารสารสนเทศ รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ					
25	นักเรียนมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวเพื่อเป็นทักษะในการเรียนรู้และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น					
26	นักเรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เข้ากับบทบาทที่แตกต่างและงานที่ได้รับมอบหมาย และบริบทที่เปลี่ยนไป					
27	นักเรียนสามารถจัดการโครงการงานต่าง ๆ โดยกำหนดเป้าหมายและทำให้บรรลุเป้าหมาย					
28	นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อนักเรียน มีความรับผิดชอบโดยถือประโยชน์ส่วนรวม					

ขอขอบคุณในความร่วมมือให้ข้อมูล

เครื่องมือฉบับที่ 8

แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

2. การตอบแบบสอบถามทั้งหมดนี้ถือเป็นการแสดงความคิดเห็นเฉพาะตัวซึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่อย่างใด แต่จะมีคุณค่ามากในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป โดยผู้ประเมินจะสงวนคำตอบของท่านไว้ แล้วนำเสนอผลเป็นภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูลการประเมิน เป็นแบบเลือกตอบ (Check-list)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

ขอความกรุณาท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความเป็นจริงที่สุด เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง และขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นายรังสรรค์ นกสกุล
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
Line ID : nhumrangson
081-815-9319

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. สถานภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน

3. อายุ

19 ปีลงมา

20 -29 ปี

30 -39 ปี

40- 49 ปี

50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย

อนุปริญญา

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของ
โรงเรียนเทพลีลาในแต่ละข้อรายการที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
โดยในแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		1	2	3	4	5
1	โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา					
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพโรงเรียนและท้องถิ่น					
3	โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ					
4	โรงเรียนมีการสร้างทีมงานและเน้นการทำงานเป็นทีมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ					
5	โรงเรียนมีการวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6	โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกและมีเครือข่ายในการจัดการศึกษา					
7	การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ					
8	คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ติดตามตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
9	ครูมีการพัฒนาการเรียนการสอน สามารถจัดกิจกรรมได้หลากหลายโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ					
10	ครูและบุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
11	นักเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ด้วยวิธีการและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย					
12	บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ					
13	โรงเรียนมีการนำผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ผ่านมาเพื่อเป็นฐานในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน					
14	ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้อการดำเนินงานและการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ					
15	โรงเรียนมีคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อติดตามตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ของครู					

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		1	2	3	4	5
16	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
17	โรงเรียนมีกระบวนการทำงานในการวางแผน ดำเนินงาน ตามแผน ติดตามตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
18	โรงเรียนมีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย เทคโนโลยีที่รองรับการจัดการศึกษา การนิเทศภายใน สถานศึกษา และพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน					
19	โรงเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานต้น สังกัดในการพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาการ จัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน					
20	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ สู่คุณภาพผู้เรียนในระดับชั้นเรียนตามขั้นตอนอย่างมี ประสิทธิภาพ					

ขอขอบคุณในความร่วมมือให้ข้อมูล

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

1. ดร.ชนะ สุ่มมาตย์
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
ผู้เชี่ยวชาญด้านการแนะแนว
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
วุฒิกการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. นายวีระศักดิ์ ศรีสังข์
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
วุฒิกการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขานิเทศการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คึกฤทธิ์ ศิลาลาย
ตำแหน่ง รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
วุฒิกการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิตสาหรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
4. นายชาญชัย โรจนะ
ตำแหน่ง ที่ปรึกษาคณะกรรมการด้านการศึกษา วุฒิสภา
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
วุฒิกการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
5. นางวรรณดี ศรีสัตย์วาจา
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ วิชยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทพลีลา
วุฒิกการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนชีววิทยา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

1. ดร.คมกฤช จันทร์ขจร
ตำแหน่ง ผู้ช่วยเลขาธิการ สภาการศึกษา
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ดร.รัตติมา พานิชอนุรักษ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
3. นายวันชัย คงเพชร
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ดร.ประพนธ์ หลีสิน
ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ดร.บุญธรรม พิมพาภรณ์
ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม และอดีตหัวหน้าฝ่าย
แผนงานและวิจัย หน่วยงานศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา
วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก D.P.A จาก University Of Northern Philippines

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบ
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์

ตำแหน่ง	อาจารย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คึกฤทธิ์ ศิลาสาย

ตำแหน่ง	รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3. นายภักดี คงดำ

ตำแหน่ง	คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
วุฒิการศึกษา	อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ดร.สหชัย สาสวน

ตำแหน่ง	อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย ประธานคณะกรรมการส่งเสริม สวัสดิการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา จังหวัดปทุมธานี
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

5. ดร.มาเรียม ซอหมัด

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
วุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาสิ่งแวดล้อมศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรง
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์

ตำแหน่ง	อาจารย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. นายวันชัย คงเพชร

ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ อดีตผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
วุฒิการศึกษา	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา นุชาหาญ

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยธนบุรี
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอนห์

4. ดร.วรรณดี นาคสุขปาน

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

5. ดร.ธัญมัย แฉล้มเขตร์

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกุนนทีรุทธาราม
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ง

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ผู้ให้สัมภาษณ์ ดร.คมกฤช จันทร์ขจร

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

โดยทั่วไปแล้วการนิเทศภายในสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้ การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้แน่ใจว่าครูกำลังดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเพียงพอ และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การกำกับดูแลและการประเมินผลอย่างต่อเนื่องสามารถช่วยระบุจุดประสงค์การจัดการเรียนรู้ที่ต้องการ ทำได้ดีแล้ว เป้าหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาควรเป็นการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่านักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

2. ท่านมีแนวคิดและวิธีการอย่างไรในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

1. การใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการนิเทศกำกับติดตาม ซึ่งทำได้โดยใช้ซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและความก้าวหน้าของนักเรียนได้ ซึ่งจะช่วยระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและให้ข้อเสนอแนะแก่ครู ซึ่งช่วยปรับปรุงทักษะการสอนได้

2. การให้การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูและผู้บริหาร ซึ่งทำได้ผ่านการประชุมแบบ onsite และหลักสูตร online ที่เน้นหัวข้อต่างๆ เช่น กลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพ การจัดการชั้นเรียน และวิธีการประเมินผล เป็นต้น

3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการสื่อสารระหว่างครู ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. เป้าหมายของการกำกับดูแลภายในสถาบันการศึกษาควรส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้เรียนได้รับการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3. ประเด็นสำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนที่ต้นนี้ ควรมีอะไรบ้าง

1. การพัฒนาจุดมุ่งหมายและผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน สถานศึกษาควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียน ซึ่งช่วยให้กระบวนการเรียนรู้มีสมาธิและมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ คุณภาพของการสอนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน สถานศึกษาควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าครูผู้สอนได้รับการพัฒนาให้มีทักษะและความรู้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

3. การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียนที่ดี สถานศึกษาควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และให้การสนับสนุนวัสดุ สื่อ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการการเรียนรู้

4. การประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้เรียน และสำหรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู

5. การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้กับครูและเจ้าหน้าที่ภายในโรงเรียนเพื่อให้แน่ใจว่าครูผู้สอนมีความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถประยุกต์ใช้กระบวนการ วิธีการ และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย

4. วิธีดำเนินการในแต่ละประเด็นการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาควรมีวิธีดำเนินการที่สำคัญอย่างไรบ้าง

1. การติดตามและประเมินผลครูและเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ
2. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนในเชิงบวก
4. รักษาสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและชุมชน
5. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อื่นๆ

5. ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพควรมีอะไรบ้าง

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถานศึกษาที่จะต้องมีความหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์โดยรวมขององค์กร ทำให้มั่นใจได้ว่าทุกฝ่ายทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน และการจัดการกำกับดูแลมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2. ความเป็นผู้นำ ในการจัดการการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องการความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพในทุกระดับขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่รวมถึงหัวหน้าสายชั้น และครูผู้สอนทุกคนภายในโรงเรียนด้วย

3. สถานศึกษาต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอ ได้แก่ บุคลากร เงินทุน และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการจัดการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการให้การฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพสำหรับบุคลากรทุกคนภายในโรงเรียน

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารมีความสำคัญต่อการจัดการการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารกับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครูต้องสามารถสื่อสารระหว่างกันและกับผู้บริหารได้ ซึ่งรวมถึงการแสดงความคิดเห็น การจัดการกับข้อกังวลและความขัดแย้ง และการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน

5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการการกำกับดูแลต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่องของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการทบทวนและประเมินนโยบายและระเบียบปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และทำการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการนี้เทศภายในจะดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ผู้ให้สัมภาษณ์ ดร.รัตติมา พานิชอนนุรักษ์

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

การนิเทศภายในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ไปสู่คุณภาพของผู้เรียน การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนในระบบการศึกษา ซึ่งสามารถแก้ไขได้ผ่านการแทรกแซงแบบกำหนดเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนและนำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมในที่สุด อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือการนิเทศที่มีวัตถุประสงค์ และสร้างสรรค์ และคำนึงถึงความต้องการเฉพาะและสถานการณ์ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

2. ท่านมีแนวคิดและวิธีการอย่างไรในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

1. การทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานร่วมกับเพื่อนครูเพื่อระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาแผนเพื่อจัดการกับปัญหาของการนิเทศภายใน

2. ความเป็นผู้นำด้านการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนและคำแนะนำแก่เพื่อนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน รวมไปถึงการนิเทศภายในสถานศึกษาด้วย

3. การใช้ PLC เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อสังเกต แลกเปลี่ยนและให้ข้อเสนอแนะแก่กันและกัน

5. การพัฒนาทางวิชาชีพ เป็นการให้โอกาสครูในการเรียนรู้ทักษะและกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการสอน

3. ประเด็นสำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนที่ดีนั้น ควรมีอะไรบ้าง

1. การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับสถานศึกษา เช่น การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนหรือการเพิ่มคุณภาพการสอน ควรสื่อสารเป้าหมายเหล่านี้ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงครู นักเรียน และผู้ปกครอง

2. การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นประจำสามารถช่วยระบุส่วนที่ต้องปรับปรุง ซึ่งทำได้ผ่านการสังเกตในชั้นเรียน การประเมินของนักเรียน และคำติชมจากครูและผู้ปกครอง

3. การพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับครู โดยการให้โอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพแก่ครูสามารถช่วยปรับปรุงแนวปฏิบัติในการสอนและตามทันเทรนด์และเทคโนโลยีการศึกษาล่าสุด

4. การทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันและการสื่อสารระหว่างครู ผู้บริหาร นักเรียน และผู้ปกครองสามารถช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกและปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน

4. วิธีดำเนินการในแต่ละประเด็นการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาควรมีวิธีดำเนินการที่สำคัญอย่างไรบ้าง

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับสถาบันการศึกษาเพื่อให้แน่ใจว่าฝ่ายบริหารมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังช่วยในการประเมินผลการจัดการศึกษา
2. การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ฝ่ายบริหารควรดำเนินการติดตามและประเมินผลของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิธีนี้จะช่วยในการระบุจุดอ่อนหรือส่วนที่ต้องปรับปรุงและดำเนินการแก้ไข
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพภายในสถานศึกษา ฝ่ายบริหารควรตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
4. การฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอสำหรับครูและเจ้าหน้าที่เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขามีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายบริหารควรใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินผลการจัดการศึกษาและระบุจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจและดำเนินการแก้ไข

5. ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพควรมีอะไรบ้าง

1. ความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดและมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการกำกับดูแล ซึ่งจะช่วยให้หลีกเลี่ยงความสับสนและทำให้ทุกคนรู้ว่าพวกเขาคาดหวังอะไร
2. ทรัพยากรที่เพียงพอ มีความจำเป็นสำหรับการจัดการการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม ครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ สิ่งนี้ช่วยให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นประจำจะช่วยระบุปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ทันที่
5. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลเป็นประจำของกระบวนการนิเทศภายใน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อกำหนดประสิทธิผลและระบุส่วนที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ นายวันชัย คงเพ็ชร

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

การนิเทศที่มีประสิทธิภาพภายในสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และคุณภาพของผู้เรียน ในท้ายที่สุด การนิเทศภายในเกี่ยวข้องกับติดตามและประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการประเมินผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ช่วยระบุส่วนที่ต้องปรับปรุงและให้คำแนะนำแก่ครูและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับวิธีปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนเป็นรายบุคคล

โดยการให้ข้อเสนอแนะ กำหนดเป้าหมายและความคาดหวัง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน การกำกับดูแลสามารถกระตุ้นให้นักการศึกษาทำอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงแนวปฏิบัติในการสอนของพวกเขา สิ่งนี้สามารถนำไปสู่การเพิ่มการมีส่วนร่วมของนักเรียนให้มีผลการเรียนที่ดีขึ้น และการปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนโดยรวมให้มีพัฒนาการที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ การนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพยังช่วยให้สถานศึกษาสามารถระบุและจัดการกับปัญหาได้อย่างทันที่ รวมถึงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นภาระงานปกติ สถานศึกษาสามารถมั่นใจได้ว่าการพัฒนาการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของนักเรียนและความต้องการของระบบการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันที่

2. ท่านมีแนวคิดและวิธีการอย่างไรในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

1. การทำงานเป็นทีม ครูร่วมกันพัฒนาการนิเทศการศึกษาและร่วมกันดูแลและอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยร่วมกันเพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดสมรรถนะทางการเรียนรู้ที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตได้

2. การประเมินระหว่างเรียน เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องในการรวบรวมผล และติดตามความคืบหน้าของนักเรียนตลอดกระบวนการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้ระบุส่วนที่นักเรียนต้องการการสนับสนุนหรือคำแนะนำเพิ่มเติม ครูสามารถใช้วิธีการประเมินรายทางต่างๆ เช่น แบบทดสอบ แบบสำรวจ และแบบสำรวจเพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและปรับการสอนให้เหมาะสม โดยการนิเทศภายในจะมีส่วนช่วยอย่างมากในการประเมินระหว่างเรียน

3. การเรียนรู้ที่เหมาะสมและเฉพาะตัวบุคคล เป็นวิธีการที่ปรับการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการและความสนใจเฉพาะของนักเรียนแต่ละคน ครูสามารถใช้เครื่องมือและทรัพยากรต่างๆ เช่น ซอฟต์แวร์การเรียนรู้แบบปรับเปลี่ยนได้และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เฉพาะสำหรับนักเรียนรายบุคคล

4. การพัฒนาทางวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับครูเพื่อให้ทันกับวิธีการสอน เทคโนโลยี และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โรงเรียนสามารถส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพให้กับครูอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการนิเทศภายใน ที่จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาทางวิชาชีพครู โดยการอบรมและพัฒนา

3. ประเด็นสำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนที่ดีนั้น ควรมีอะไรบ้าง

1. การจัดการกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้รับการฝึกฝนและพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงาน ตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. การกระจายอำนาจและความเป็นผู้นำในการนิเทศภายในสถานศึกษาแก่ครูทุกคน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระจายภาวะผู้นำให้กับครูทุกระดับ พร้อมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกำหนดแผนการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน

3. การส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของครูที่มุ่งเน้นการยอมรับและความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. การแสวงหาเครือข่ายและการสนับสนุนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

5. การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรเชิงโครงสร้างที่เสริมสร้างการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อให้ครูได้มีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาการปฏิบัติงาน

4. วิธีดำเนินการในแต่ละประเด็นการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาควรมีวิธีดำเนินการที่สำคัญอย่างไรบ้าง

1. การสร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การมุ่งเน้นการพัฒนาครูด้วยการเรียนรู้การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
3. การใช้กระบวนการชี้แนะ เพื่อให้ครูวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้อย่างชัดเจน

4. การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของครู เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้โดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน

5. การเพิ่มอำนาจที่มาพร้อมกับหน้าที่ และภาระงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับครู

6. การปรับเปลี่ยนบทบาทความเป็นผู้นำของครูตามภาระงานในรับผิดชอบให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน

7. การให้ข้อมูลสะท้อนผลการปฏิบัติร่วมกับเพื่อนครูในฐานะเพื่อนเชิงวิพากษ์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมกัลยาณมิตรทางวิชาการ

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของผู้เรียน

5. ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพควรมีอะไรบ้าง

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยผู้ทำการนิเทศต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การฝึกอบรมและพัฒนา ผู้ทำการนิเทศต้องได้รับการฝึกอบรมและประสบการณ์ที่จำเป็นในการประเมินและพัฒนาทักษะของครูและเจ้าหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสื่อสารและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่จะทำการนิเทศภายในต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอกับครูและเจ้าหน้าที่เพื่อให้ข้อเสนอแนะและการสนับสนุน และรับทราบเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อกังวลใดๆ ที่อาจเกิดขึ้น

4. การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อปรับปรุงงานและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูและเจ้าหน้าที่ได้อย่างทันท่วงที

ผู้ให้สัมภาษณ์ ดร.ประพนธ์ หลีสิน

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

การนิเทศภายในสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพของผู้เรียน ช่วยให้แน่ใจว่าครูกำลังปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและใช้วิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยระบุด้านที่สามารถปรับปรุงได้ และให้การสนับสนุนและการฝึกอบรมแก่ครูเพื่อเพิ่มพูนทักษะของพวกเขา สิ่งนี้สามารถนำไปสู่ผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นสำหรับนักเรียน

2. ท่านมีแนวคิดและวิธีการอย่างไรในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

1. การเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีภาระกระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกันเพื่อแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและพัฒนาวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทางวิชาชีพ ให้โอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพสำหรับครูเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ และความเข้าใจในแนวปฏิบัติด้านการสอนที่มีประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการเทคโนโลยี การนิเทศภายในโดยมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งทำได้โดยการให้ครูเข้าถึงแหล่งข้อมูลดิจิทัล แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และเครื่องมือเทคโนโลยีการศึกษาอื่นๆ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดประสิทธิภาพของครูผู้สอนในการให้การศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักเรียน ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการสังเกตในชั้นเรียนปกติ ความคิดเห็นของนักเรียน และวิธีการประเมินผลอื่นๆ

3. ประเด็นสำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนที่ดีนั้น ควรมีอะไรบ้าง

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการนิเทศภายในและการจัดการเรียนรู้ จะช่วยให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดกำลังทำงานเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนที่ดี

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการนิเทศภายใน และการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาควรสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนรับทราบถึงแนวทางการดำเนินงาน และความก้าวหน้าในการทำงานร่วมกัน

3. การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการนิเทศภายในและการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และติดตามงานวิจัยล่าสุดและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

4. การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการนิเทศภายในและการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น

4. วิธีดำเนินการในแต่ละประเด็นการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาควรมีวิธีดำเนินการที่สำคัญอย่างไรบ้าง

1. การปรับเปลี่ยนเวลาในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูมีเวลาที่เพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาร่วมกัน
2. การใช้คำถามชี้แนะเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้และพัฒนาการจัดการเรียนรู้
3. การให้อิสระแก่ครูในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง
4. การจัดฝึกอบรมผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำร่วม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนใหม่ในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ
5. การพัฒนาครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
6. การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจไว้วางใจเพื่อให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดอย่างสร้างสรรค์
7. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาครูของโรงเรียน
8. การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมนิเทศภายในสถานศึกษาตามที่โรงเรียนได้ร่วมกันออกแบบและวางแผน

5. ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพควรมีอะไรบ้าง

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการนิเทศภายในที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรสามารถสื่อสารกับหัวหน้าสายชั้น และครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มประสิทธิภาพ
2. การพัฒนาทางวิชาชีพ ควรเปิดโอกาสให้ครู มีการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้ทักษะและความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ
3. ความยืดหยุ่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความยืดหยุ่นในแนวทางการทำงาน และการนิเทศภายใน โดยใช้กระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนตามบริบทและความต้องการของครูแต่ละคน

ผู้ให้สัมภาษณ์ ดร.บุญธรรม พิมพ์ภรณ์

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาแนวปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน ครุมองว่าการนิเทศเป็นวิธีการเพื่อให้แน่ใจว่าแนวปฏิบัติในการสอนของพวกเขาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน และพวกเขากำลังให้ทักษะและความรู้ที่จำเป็นแก่นักเรียนเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการศึกษาหาความรู้ นอกจากนี้ การควบคุมดูแลยังช่วยระดับที่ต้องปรับปรุงสำหรับทั้งครูและสถาบันโดยรวม และให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพและการเติบโต โดยรวมแล้ว ครูเชื่อว่าการนิเทศเป็นส่วนสำคัญของสถานศึกษาที่สามารถช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาที่จัดให้แก่แก่นักเรียน

2. ท่านมีแนวคิดและวิธีการอย่างไรในการพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน

การพัฒนาการนิเทศภายในสถานศึกษามีหลายวิธีเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ได้แก่ การรวมเทคโนโลยีเข้ากับการสอน การให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับครู การใช้ระบบการประเมินและข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในห้องเรียนเชิงบวกและมีส่วนร่วม และสนับสนุนการทำงานร่วมกันและการสื่อสารระหว่างครูและนักเรียน วิธีการเหล่านี้สามารถช่วยให้ครูสนับสนุนผู้เรียนได้ดีขึ้น ระบุจุดที่ต้องปรับปรุง และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ประเด็นสำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนที่ดีนั้น ควรมีอะไรบ้าง

1. การสื่อสารที่ชัดเจนและการทำงานร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนเพื่อให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
2. การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการสอนที่มีประสิทธิภาพซึ่งอิงตามหลักฐานและได้รับการสนับสนุนจากการวิจัย
3. โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพเป็นประจำสำหรับครูเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในสาขาวิชาและวิธีการสอน
4. ติดตามความคืบหน้าของนักเรียนและข้อมูลการประเมินเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนและปรับการสอนให้เหมาะสม
5. การนำเทคโนโลยีและทรัพยากรดิจิทัลมาใช้เพื่อยกระดับประสบการณ์การเรียนรู้และให้นักเรียนเข้าถึงเครื่องมือและทรัพยากรการเรียนรู้ที่หลากหลาย
6. สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนเชิงบวกและส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและครอบคลุมสำหรับนักเรียนทุกคน

7. ให้การสนับสนุนแก่นักเรียนที่อาจต้องการความช่วยเหลือหรือทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อประสบความสำเร็จทางวิชาการและสังคม

4. วิธีดำเนินการในแต่ละประเด็นการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาควรมีวิธีดำเนินการที่สำคัญอย่างไรบ้าง

1. พัฒนารอบการทำงานที่ชัดเจนสำหรับการบริหารการนิเทศที่ระบุถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง
2. กำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอระหว่างฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ผู้สอนเพื่อให้แน่ใจว่าข้อกังวลและปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขอย่างทัน่วงที
3. ทำการสังเกตการณ์ในห้องเรียนเป็นประจำและคำแนะนำเพื่อประเมินคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบัน
4. แสดงความคิดเห็นและสนับสนุนครูเพื่อช่วยปรับปรุงแนวปฏิบัติในการสอนและปรับปรุงประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียน
5. ใช้โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูเพื่อให้พวกเขาได้รับการปรับปรุงเกี่ยวกับวิธีการสอนและเทคโนโลยีล่าสุด
6. จัดให้มีระบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและระบุจุดที่ต้องปรับปรุง

5. ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สำคัญในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพควรมีอะไรบ้าง

1. การสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างผู้บริหารและครู ความสัมพันธ์ที่สนับสนุนและทำงานร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ การบังคับใช้นโยบายและขั้นตอนที่สม่ำเสมอและเป็นธรรม
2. การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม และการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
3. การบริหารการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพยังอาจเกี่ยวข้องกับโอกาสในการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องสำหรับครูและผู้บริหาร
4. การให้ข้อเสนอแนะและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ภาคผนวก จ

คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ตารางที่ 22 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ฉบับที่ 1 ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
กลยุทธ์หลักที่ 1 สร้างเครือข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษา								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปการบริหารบุคลากรสู่การนิเทศภายในสถานศึกษา								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างวัฒนธรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
7	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
8	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
กลยุทธ์หลักที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
กลยุทธ์หลัก 5 กระจายความเป็นผู้นำทางการนิเทศภายในสถานศึกษา								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 23 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ฉบับที่ 2 ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 24 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ฉบับที่ 3 ด้านคุณภาพผู้เรียน

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 25 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ฉบับที่ 4 ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ข้อที่	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญคนที่					ΣR	ค่า IOC	ความหมาย
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

1. ผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการประเมินการใช้กลยุทธ์การบริหาร เพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน ของโรงเรียนเทพศิลา

ฉบับที่ 1 ด้านกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	183.5128	63.888	.447	.882
A2	183.6667	64.333	.343	.884
A3	183.5385	64.255	.413	.883
A4	183.5897	62.617	.494	.880
A5	183.5385	61.413	.647	.885
A6	183.5385	61.466	.701	.885
A7	183.4359	62.410	.601	.888
A8	183.4872	63.099	.484	.880
A9	183.5641	63.884	.383	.883
A10	183.5897	63.880	.437	.882
B1	183.5128	63.677	.426	.882
B2	183.4872	64.993	.302	.885
B3	183.4872	64.467	.329	.885
B4	183.4872	65.625	.426	.887
B5	183.5897	64.511	.407	.883
B6	183.7436	65.354	.360	.885
B7	183.5641	65.200	.567	.886
B8	183.5641	63.516	.524	.880
B9	183.6923	64.219	.413	.883
B10	183.6410	62.394	.503	.889

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	183.3590	68.289	.687	.886
C2	183.4359	65.673	.470	.889
C3	183.4103	68.985	.447	.880
C4	183.2821	64.839	.596	.886
C5	183.2564	67.406	.603	.884
C6	183.4359	64.252	.589	.886
C7	183.4872	64.730	.450	.887
C8	183.4103	67.196	.420	.884
C9	183.2564	67.038	.461	.881
C10	183.3333	67.018	.564	.881
C11	183.2308	65.656	.532	.887
C12	183.3590	66.394	.422	.880
C13	183.2051	66.325	.451	.889
C14	183.3590	66.815	.589	.881
D1	183.1026	65.621	.626	.887
D2	183.4103	63.880	.567	.882
D3	183.2051	65.220	.490	.886
D4	183.3846	64.559	.433	.885
D5	183.1538	65.239	.596	.886
D6	183.3590	64.762	.444	.884
D7	183.1795	64.993	.622	.885
D8	183.3077	65.271	.447	.887
D9	183.4103	67.196	.620	.884
D10	183.2564	67.038	.661	.881
D11	183.3333	67.018	.564	.881
D12	183.2308	65.656	.432	.887
D13	183.3590	66.394	.422	.880
D14	183.2564	67.406	.503	.884
E1	183.4359	64.252	.489	.886
E2	183.4872	64.730	.550	.887
E3	183.4103	67.196	.620	.884
E4	183.4103	68.985	.447	.880
E5	183.2821	64.839	.596	.886
E6	183.2564	67.406	.603	.884
E7	183.4359	64.252	.589	.886
E8	183.4872	64.730	.450	.887
E9	183.4103	67.196	.420	.884
E10	183.2564	67.038	.461	.881
E11	183.4872	64.730	.550	.887
E12	183.4103	67.196	.620	.884

ฉบับที่ 2 ด้านคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
T1	117.88	49.394	.441	.845
T2	117.68	49.558	.494	.844
T3	117.70	49.292	.532	.843
T4	117.80	50.010	.459	.845
T5	117.70	50.164	.464	.845
T6	117.65	50.746	.375	.847
T7	117.93	50.328	.349	.848
T8	117.70	48.472	.508	.843
T9	117.85	50.233	.337	.848
T10	117.88	48.728	.563	.841
T11	117.80	49.754	.411	.846
T12	117.70	49.241	.539	.842
T13	117.85	48.951	.485	.843
T14	117.83	51.174	.306	.849
T15	117.70	51.497	.441	.851
T16	117.80	48.164	.561	.841
T17	117.63	50.753	.334	.848
T18	117.68	50.276	.398	.846
T19	117.90	49.272	.506	.843
T20	117.85	49.618	.379	.847
T21	117.80	51.446	.413	.852
T22	117.70	52.369	.449	.853
T23	117.75	51.526	.181	.854
T24	117.75	50.192	.350	.848

ฉบับที่ 3 ด้านคุณภาพผู้เรียน

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	46.00	22.564	.562	.861
P2	45.88	22.112	.654	.854
P3	45.80	21.959	.776	.846
P4	45.58	22.507	.694	.871
P5	45.68	22.635	.663	.884
P6	45.73	24.871	.233	.876
P7	45.80	21.805	.693	.861
P8	45.58	22.712	.654	.870
P9	45.70	21.856	.771	.884
P10	45.70	23.036	.601	.868
P11	45.75	21.987	.673	.861
P12	45.73	22.512	.663	.874
P13	45.58	22.712	.654	.884
P14	45.70	21.856	.771	.856
P15	45.58	22.507	.694	.867
P16	45.68	22.635	.663	.876
P17	45.58	22.712	.654	.861
P18	45.70	21.856	.771	.873
P19	45.70	23.036	.601	.873
P20	45.58	22.507	.694	.880
P21	45.68	22.635	.663	.861
P22	45.73	24.871	.233	.854
P23	45.80	21.805	.693	.873
P24	45.58	22.507	.694	.864
P25	45.70	21.856	.771	.854
P26	45.70	23.036	.601	.872
P27	45.75	21.987	.673	.861
P28	45.73	22.512	.663	.873

ฉบับที่ 4 ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายใน
สถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิรินทร์

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	80.38	40.769	.612	.907
S2	80.54	41.202	.477	.906
S3	80.41	41.038	.584	.899
S4	80.46	40.255	.562	.897
S5	80.41	39.248	.727	.903
S6	80.41	39.775	.714	.898
S7	80.31	40.061	.686	.901
S8	80.36	39.973	.656	.906
S9	80.44	40.042	.628	.906
S10	80.46	40.202	.686	.909
S11	80.38	39.874	.683	.907
S12	80.36	41.341	.508	.902
S13	80.36	41.289	.466	.897
S14	80.36	41.026	.558	.892
S15	80.46	41.413	.561	.896
S16	80.62	43.717	.220	.897
S17	80.44	41.937	.402	.916
S18	80.44	41.094	.594	.895
S19	80.56	41.094	.570	.898
S20	80.41	39.775	.714	.892

ภาคผนวก ฉ

หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง

หนังสือราชการเชิญผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม



ที่ ศธ 04232.10 / 767

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

15 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.ชนะ สุ่มมาตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์ และเป็นไปตามกระบวนการดังกล่าว จึงจัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ร่วมกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอีกจำนวน 42 คน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มในวันที่ 22 สิงหาคม 2562 ดังมีรายละเอียดกำหนดการที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 767

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

15 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

เรียน นายวีระศักดิ์ ศรีสังข์

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์ และเป็นไปตามกระบวนการดังกล่าว จึงจัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ร่วมกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอีกจำนวน 42 คน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มในวันที่ 22 สิงหาคม 2562 ดังมีรายละเอียดกำหนดการที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 767

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

15 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศีกฤทธ์ ศิลาลาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์ และเป็นไปตามกระบวนการดังกล่าว จึงจัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ร่วมกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอีกจำนวน 42 คน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มในวันที่ 22 สิงหาคม 2562 ดังมีรายละเอียดกำหนดการที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 767

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

15 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

เรียน นายชาญชัย โรจนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์ และเป็นไปตามกระบวนการดังกล่าว จึงจัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ร่วมกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอีกจำนวน 42 คน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มในวันที่ 22 สิงหาคม 2562 ดังมีรายละเอียดกำหนดการที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 767

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

15 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม

เรียน นางวรรณดี ศรีสัตย์วาจา

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์ และเป็นไปตามกระบวนการดังกล่าว จึงจัดการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเทพลีลา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ร่วมกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอีกจำนวน 42 คน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่มในวันที่ 22 สิงหาคม 2562 ดังมีรายละเอียดกำหนดการที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์
เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา



ที่ ศธ 04232.10 / 792

โรงเรียนเทพศิลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

20 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.คมกฤช จันทร์ขจร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพศิลา จำนวน 1 ชุด
2. โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพศิลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย โดยได้กำหนดการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ ส่วนวันเวลาในการสัมภาษณ์นั้น ข้าพเจ้าจะประสานมาอีกครั้งหนึ่ง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 792

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

20 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.รัตติมา พานิชอนุรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด
2. โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย โดยได้กำหนดการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ ส่วนวันเวลาในการสัมภาษณ์นั้น ข้าพเจ้าจะประสานมาอีกครั้งหนึ่ง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 792

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

20 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน นายวันชัย คงเพ็ชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด
2. โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย โดยได้กำหนดการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ ส่วนวันเวลาในการสัมภาษณ์นั้น ข้าพเจ้าจะประสานมาอีกครั้งหนึ่ง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 792

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

20 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ประพนธ์ หลีสิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด
2. โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย โดยได้กำหนดการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ ส่วนวันเวลาในการสัมภาษณ์นั้น ข้าพเจ้าจะประสานมาอีกครั้งหนึ่ง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 792

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

20 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน ดร.บุญธรรม พิมพากรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา
ของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด
2. โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย โดยได้กำหนดการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ ส่วนวันเวลาในการสัมภาษณ์นั้น ข้าพเจ้าจะประสานมาอีกครั้งหนึ่ง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729

หนังสือราชการเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของ
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา



ที่ ศธ 04232.10 / 977

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

8 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะซึ่งอยู่ในระยะตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 977

โรงเรียนเทพศิลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

8 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศีกฤทธิ์ ศีลาฉาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพศิลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ซึ่งอยู่ในระยะซึ่งอยู่ในระยะตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 977

โรงเรียนเทพศิลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

8 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน นายภักดี คงดำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพศิลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ซึ่งอยู่ในระยะซึ่งอยู่ในระยะตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 977

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

8 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน ดร.สหชัย สาสวน

สิ่งที่ส่งมาด้วย กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา ซึ่งอยู่ในระยะซึ่งอยู่ในระยะตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 977

โรงเรียนเทพศิลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

8 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน ดร.มาเรียม ซอหมัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา จำนวน 1 ชุด

ด้วยโรงเรียนเทพศิลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา ได้วางแผนดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ซึ่งอยู่ในระยะซึ่งอยู่ในระยะตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729

หนังสือราชการเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา



ที่ ศธ 04232.10 / 121

โรงเรียนเทพศิลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

11 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4 ฉบับ

ด้วยโรงเรียนเทพศิลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา ได้ดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา โดยสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานตามรูปแบบดังกล่าว จำนวน 4 ฉบับ

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 121

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

11 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน นายวันชัย คงเพ็ชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4 ฉบับ

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้ดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานตามรูปแบบดังกล่าว จำนวน 4 ฉบับ

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 121

โรงเรียนเทพศิลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

11 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา นุชาหาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4 ฉบับ

ด้วยโรงเรียนเทพศิลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา ได้ดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา โดยสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานตามรูปแบบดังกล่าว จำนวน 4 ฉบับ

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 121

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

11 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน ดร.วรรณดี นาคสุขปาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4 ฉบับ

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้ดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานตามรูปแบบดังกล่าว จำนวน 4 ฉบับ

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729



ที่ ศธ 04232.10 / 121

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

11 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของกลยุทธ์

เรียน ดร.ฉันทชัย แฉล้มเขตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพ
การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 4 ฉบับ

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้ดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานตามรูปแบบดังกล่าว จำนวน 4 ฉบับ

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729

หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์
ทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา



ที่ ศธ 04232.10 / 127

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

20 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง

- | | | |
|------------------|-----------------------|---------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. แบบสอบถามฉบับที่ 1 | จำนวน 40 ฉบับ |
| | 2. แบบสอบถามฉบับที่ 2 | จำนวน 40 ฉบับ |
| | 3. แบบสอบถามฉบับที่ 3 | จำนวน 40 ฉบับ |
| | 4. แบบสอบถามฉบับที่ 4 | จำนวน 40 ฉบับ |

ด้วยโรงเรียนเทพลีลาโดยข้าพเจ้า นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้ดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา โดยสร้างแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานตามรูปแบบดังกล่าว จำนวน 4 ฉบับ

ในการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน ดังรายละเอียดและเครื่องมือที่แนบมาพร้อมนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(นายรังสรรค์ นกสกุล)
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. 020-2373-1473-4 ต่อ 106

โทรสาร. 0-2314- 1729

ภาคผนวก ข

ภาพการดำเนินงานและความสำเร็จจากการดำเนินงาน
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา

จัดให้ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนทุกคนให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายผู้ทำการนิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยเป็นการนิเทศของครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันหรือข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วนำเสนอผลการนิเทศเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูให้กับผู้เรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ครูผู้รับการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน



ขณะครูผู้ทำการนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน

จัดให้ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนทุกคนให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายผู้ทำการนิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยเป็นการนิเทศของครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันหรือข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วนำเสนอผลการนิเทศเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูให้กับผู้เรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



การนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้



จัดให้ครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนทุกคนให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายผู้ทำการนิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยเป็นการนิเทศของครูภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันหรือข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วนำเสนอผลการนิเทศเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูให้กับผู้เรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



การนิเทศการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้



จัดให้มีการนิเทศแบบร่วมพัฒนา เป็นการนิเทศโดยให้ตัวแทนครูของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นโดยการเข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการ การดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น แบบข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้คู่ร่วมพัฒนา



กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์เป็นกลุ่มสาระคู่ร่วมพัฒนากับกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



จัดให้มีการนิเทศแบบร่วมพัฒนา เป็นการนิเทศโดยให้ตัวแทนครูของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นโดยการเข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการ การดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น แบบข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมพัฒนา



กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยเป็นกลุ่มสาระคู่ร่วมพัฒนากับกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ



จัดให้มีการนิเทศแบบร่วมพัฒนา เป็นการนิเทศโดยให้ตัวแทนครูของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นโดยการเข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการ การดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น แบบข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมพัฒนา



กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นกลุ่มสาระคู่ร่วมพัฒนากับ
กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ



จัดให้มีการนิเทศแบบร่วมพัฒนา เป็นการนิเทศโดยให้ตัวแทนครูของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นโดยการเข้าร่วมประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการ การดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น แบบข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมพัฒนา



กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาเป็นกลุ่มสาระร่วมพัฒนากับกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ



จัดให้มีการนิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้ นิเทศโดยฝ่ายบริหารและคณะกรรมการนิเทศการศึกษา
ของโรงเรียนเข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนากระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งรับฟังปัญหา
ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนและงานด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา



ผู้อำนวยการรังสรรค์ นกสกุล เข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
ร่วมกับรองผู้อำนวยการ 4 กลุ่มบริหาร และคณะกรรมการนิเทศของโรงเรียน



จัดให้มีการนิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้ นิเทศโดยฝ่ายบริหารและคณะกรรมการนิเทศการศึกษา
ของโรงเรียนเข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาระบบการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งรับฟังปัญหา
ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนและงานด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา



ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการนิเทศเข้านิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์



ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการนิเทศการศึกษา กับหน่วยงานภายนอกและสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนเทพศิลา เพื่อนำข้อมูล ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน



กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ศึกษาดูงานโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จ.กาญจนบุรี



กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ศึกษาดูงานโรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ จ.อยุธยา

ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการนิเทศการศึกษา กับหน่วยงานภายนอกและสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนเทพศิลา เพื่อนำข้อมูล ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน



กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปศึกษาดูงานโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) จ.กรุงเทพมหานคร



กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมศึกษาดูงานโรงเรียนบางละมุง จ.ชลบุรี

ภาคผนวก ซ

การเผยแพร่การดำเนินงาน
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

**การเผยแพร่การดำเนินงาน
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา**

ในการเผยแพร่ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อเป็นประโยชน์ในวงการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. เผยแพร่ในเว็บไซต์เทพลีลา ใน URL: <http://www.tepleela.ac.th>
2. เผยแพร่ในเฟซบุ๊ก (Facebook) งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนเทพลีลา ใน URL: <https://www.facebook.com/tepleelaschool>
3. เผยแพร่ในเว็บไซต์โรงเรียนดอนเมืองทหารอากาศบำรุง ใน URL: <https://www.donschool.ac.th/>
4. เผยแพร่ในเว็บไซต์โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา ใน URL: <http://www.dmj.ac.th/>
5. จัดแสดงนิทรรศการทางวิชาการในมหกรรมงานวิชาการ ผลงานสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้วิจัยในชั้นเรียนและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของ โรงเรียนเทพลีลา เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563
6. นำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
7. เผยแพร่ในการประชุมผู้ปกครองนักเรียนในปีการศึกษา 2562 และ 2563
8. นำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนเทพลีลา
9. เป็นวิทยากรให้ความรู้ในการจัดกิจกรรมนิเทศภายในสถานศึกษา ให้แก่โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 4 โรงเรียน ดังนี้
 - 1) โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
 - 2) โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒
 - 3) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย
 - 4) โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
10. แผ่นวีดิทัศน์การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา
11. เผยแพร่ผลการดำเนินงานในวารสารโรงเรียนเทพลีลา
12. เผยแพร่โดยการนำเสนอในงานประชุมสัมมนาทางวิชาการ สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย
13. เผยแพร่โดยการนำเสนอในการประชุมวิชาการของการจัดการศึกษาแบบเรียนรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
14. เผยแพร่โดยการร่วมจัดนิทรรศการของกลุ่มส่งเสริมนิเทศการศึกษาและประเมินผลการจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

15. จัดพิมพ์เอกสารบทความเผยแพร่การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา จำนวน 33 โรงเรียน ดังนี้

- 1) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย
- 2) โรงเรียนคอนเมืองจตุรจินดา
- 3) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา 2
- 4) โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย 2
- 5) โรงเรียนวชิรธรรมสาธิต
- 6) โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
- 7) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา
- 8) โรงเรียนพุทธจักรวิทยา
- 9) โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน
- 10) โรงเรียนวัดสุทธิวาราม
- 11) โรงเรียนสตรีศรีบุญบุตรบำเพ็ญ
- 12) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
- 13) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์
- 14) โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
- 15) โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ
- 16) โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม
- 17) โรงเรียนยางชุมวิทยา
- 18) โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
- 19) โรงเรียนพอกพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก
- 20) โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา
- 21) โรงเรียนบ้านไร่วิทยา
- 22) โรงเรียนช่างมิ่งพิทยานุกูล
- 23) โรงเรียนบัวใหญ่พิทยาคม
- 24) โรงเรียนคณทิพย์พิทยาคม
- 25) โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ระยอง ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
- 26) โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก
- 27) โรงเรียนบางพลีราษฎร์บำรุง
- 28) โรงเรียนปิยชาติพัฒนา ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
- 29) โรงเรียนนาจะหลวย
- 30) โรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม
- 31) โรงเรียนพะโต๊ะวิทยา

32) โรงเรียนซ็องชัยวิทยาคม

33) โรงเรียนบ้านนา " นายกพิทยากร "

16. เสนอรูปแบบการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ เป็นแบบอย่างได้
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

17. เผยแพร่ผลงานทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 สถาบัน ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

2) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

3) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

เอกสารบางส่วนแสดงการเผยแพร่การดำเนินงาน
กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา

	<div style="text-align: center;">  </div> <p>ที่ ศธ ๐๔๒๕๑.๑๕/๑๘๘</p> <p>โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย เลขที่ ๓๓๓ แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ ๑๐๕๑๐</p> <p>๑ มิถุนายน ๒๕๖๔</p> <p>เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา</p> <p>อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเทพศิลา ที่ ศธ๐๔๒๕๑.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔</p> <p>สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ</p> <p>ตามหนังสือที่อ้างถึง นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาจัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ๒) รายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญนั้น</p> <p>ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการทั้ง ๒ รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี</p> <p>จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้</p> <p style="text-align: center;">ขอแสดงความนับถือ</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">(นายวิระ เจนชัย) ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย</p> <p>กลุ่มบริหารวิชาการ โทร ๐๒-๑๘๑-๑๑๐๒ ต่อ ๓๓๓๓ โทรสาร ๐๒-๑๘๑-๑๑๐๘</p>
--	---

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒

ข้าพเจ้า นายวีระ เจริญชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย วิทยาลัย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และรายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าวมีประโยชน์และมีคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ



(นายวีระ เจริญชัย)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย

ที่ ศธ ๐๔๒๙๓.๓๘/๔๙๙



โรงเรียนวัดสุทธิวราราม
๒๕๒ ถนนเจริญกรุง
เขตสาทร กรุงเทพฯ ๑๐๑๒๐

๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเทพศิลา ที่ ศธ๐๔๒๙๓.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาจัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา 2) รายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคม ด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญนั้น

ในการนี้โรงเรียนได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการทั้ง 2 รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อัญชล ฉิรพงษ์ศิริ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม

กลุ่มบริหารงานบุคคล การเงินและสินทรัพย์

โทร ๐๒-๒๑๑๔๔๙๒ ต่อ ๙๐๓

โทรสาร ๐๒-๖๗๕๒๘๖๖

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
โรงเรียนวัดสุทธิวราราม

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ข้าพเจ้า ดร.อภิญญา ธิรพรพงษ์ศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของ นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และรายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียนสร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา แล้ว ทั้งนี้ได้พิจารณาและมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ในส่วนของวัตถุประสงค์และการดำเนินการวิจัยมีความสอดคล้องกันดี และมีวิธีการเก็บข้อมูลที่มีความหลากหลาย อีกทั้งเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก แต่ในส่วนของการแสดงผลการใช้กลยุทธ์มีข้อเสนอแนะว่าควรใช้เป็นตารางสรุปผลที่จะทำให้ผู้อ่านงานวิจัยอ่านได้สะดวกขึ้นเข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงค่าสถิติประกอบด้วยเพื่อทำให้งานมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น และมีข้อความบางส่วนที่สะกดผิดไปให้ตรวจสอบเพิ่มเติมให้ถูกต้อง

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าวมีประโยชน์และมีคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ.....

(ดร.อภิญญา ธิรพรพงษ์ศิริ)
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
โรงเรียนวัดสุทธิวราราม

ที่ ศธ ๐๔๓๒๓.๓๘/๓๓๙

โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา
ต.วัดโบสถ์ อ.วัดโบสถ์ พิจิตร ๖๕๑๖๐

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเทพศิลา ที่ ศธ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาจัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ๒) รายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคม ด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญนั้น

ในการนี้โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษาได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการทั้ง ๒ รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายนพพงศ์ ดวงอุปะ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โทรศัพท์มือถือ ๐๘-๘๒๙๐-๕๑๗๖

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ watbotsuksa๘@gmail.com

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา

แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒

ข้าพเจ้า นายนพวงศ ดวงอุปะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก - อุดรดิตต์

ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
เทพลีลา และรายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของ
โรงเรียนเทพลีลา แล้ว ทั้งนี้ได้พิจารณาและมีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

- สำหรับ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพ
ผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และรายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแล
ช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา เป็นกลยุทธ์ ที่น่าสนใจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาในโรงเรียนได้
สามารถ สะท้อนการจัดการเรียนการสอน ได้เป็นอย่างดี

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าวมีประโยชน์และมีคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ



(นายนพวงศ ดวงอุปะ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา



ที่ สคคท ๑๒/ ๒๕๖๔

สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย
แขวงท่าแร้ง เขต บางเขน กรุงเทพฯ 10220

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเทพศิลา ที่ ศธ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาจัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ๒) รายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้ชำนาญการเชี่ยวชาญนั้น

ในการนี้สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการทั้ง ๒ รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี และอนุญาตให้ท่านนำผลงานวิชาการทั้ง ๒ เรื่องดังกล่าวไปเผยแพร่ ในการประชุมสามัญประจำปีสมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทยในปี ๒๕๖๔ และเผยแพร่ในเวปไซต์ฯเพื่อเป็นที่กว้างขวางและแพร่หลายในองค์กรวิชาชีพของสมาคมฯซึ่งประกอบด้วยสมาชิกจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากทั่วประเทศ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอแสดงความยินดี มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายปรีชา จิตรสิงห์)

นายกสมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย

โทร ๐๒๐๓๔๙๗๕๕ ต่อ ๑๑๓

โทรสาร ๐๒๐๕๖๔๗๒๑

ฝ่ายเลขานุการ ๐๒๙๔๘๐๒๖๑

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒

สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา และรายงานการประเมินโครงการการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา แล้ว ทั้งนี้ได้พิจารณาและ มีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

๑. งานวิชาการทั้ง ๒ ฉบับเป็นงานที่มีคุณค่าและสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาที่สามารถส่งผลกระทบต่อ โรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองได้โดยตรง
๒. งานวิชาการในเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่ คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา” ในส่วนที่เป็นคู่มือการจัดการนิเทศ เป็นเอกสารที่ดีมากเห็นสมควรให้ต่อยอดเป็น คู่มือการนิเทศการศึกษา ฉบับคณะกรรมการสถานศึกษา และฉบับผู้ปกครองจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง
๒. งานวิชาการในเรื่อง “รายงานการประเมินโครงการการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่ สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา ” เป็นเอกสารที่ดีมาก โดยเฉพาะกระบวนการในการ ดำเนินงานตามโครงการ สามารถนำไปเป็นต้นแบบให้กับการบริหารการศึกษาในระดับอื่นๆได้ดียิ่ง
๓. สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย มีความยินดีที่จะแจ้งว่าขอให้ท่านนำผลงาน วิชาการทั้ง ๒ เรื่องดังกล่าวไปเผยแพร่ ในการประชุมสามัญประจำปีสมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่ง ประเทศไทยในปี ๒๕๖๔ และเผยแพร่ในเวปไซต์ฯเพื่อเป็นการเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับและแพร่หลายในองค์กร วิชาชีพของสมาคมฯซึ่งประกอบด้วยสมาชิกจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากทั่วประเทศต่อไปจักขอบคุณ ยิ่ง

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าวมีประโยชน์และมีคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ

(นายปรีชา จิตรสิงห์)

นายกสมาคมคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ที่ สปคท ๔ / ๒๕๖๔

สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย
อาคาร ๔ ชั้น ๔ พญาไท ถนนศรีอยุธยา
แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กทม. ๑๐๕๐๐

๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเทพศิลา ที่ ศธ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาจัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ๒) รายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ ผู้สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมติและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้ชำนาญการเชี่ยวชาญนั้น

ในการนี้ สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการทั้ง ๒ รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี และยินดีที่ท่านนำเสนอผลงานวิชาการทั้ง ๒ ฉบับดังกล่าวในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๒๕๖๔ ของสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย และทางเว็บไซต์สภาฯ ได้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอแสดงความยินดี มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายนิตร์ นาคะเวช)

นายกสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย

ฝ่ายเลขาธิการสภาฯ

โทร. / โทรสาร ๐๒ ๓๕๔ ๕๒๗๑

โทรสาร ๐๒ ๓๕๔ ๕๒๗๐

เว็บไซต์ www.cptt.or.th E-Mail : cptt_thai@hotmail.com

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย



แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒

สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และรายงานการประเมินโครงการสร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา แล้ว ทั้งนี้ได้พิจารณา และมีความเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

๑. งานวิชาการทั้ง ๒ ฉบับเป็นงานที่มีคุณค่าและสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาที่สามารถส่งต่อ โรงเรียน ครู นักเรียน และโดยเฉพาะผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรงเป็นอย่างยิ่ง

๒. งานวิชาการในเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา” ในส่วนที่เป็นคู่มือการจัดการนิเทศ เป็นเอกสารที่ดีมาก เห็นสมควรให้ต่อยอดเป็นคู่มือการนิเทศการศึกษาฉบับผู้ปกครองนักเรียนจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

๓. งานวิชาการในเรื่อง “รายงานการประเมินโครงการสร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา” เป็นเอกสารที่ดีมาก สามารถนำไปเป็นต้นแบบให้กับการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยผู้ปกครองได้อย่างดียิ่ง

๔. สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย มีความยินดีที่จะแจ้งว่าขอให้นำผลงานวิชาการทั้ง ๒ เรื่องดังกล่าวไปเผยแพร่ ในการประชุมสามัญประจำปี สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทยในปี ๒๕๖๔ และ เว็บไซต์สภาฯ เพื่อเป็นการเผยแพร่ให้เป็นที่กว้างขวางและแพร่หลายในองค์กรวิชาชีพของสมาคมฯ

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. นิวัตร นาคะเวช)

นายกสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
 สภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย



ที่ สปพม.๒๗/๒๕๖๔

สมาคมผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒
ที่ตั้ง : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒ ถนน
ลาดพร้าว เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๓๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเทพศิลา ที่ ศธ๐๔๒๙๓.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาจัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ๒) รายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมติและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญนั้น

ในการนี้สมาคมผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒ ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการทั้ง ๒ รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอแสดงความยินดี มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประวิติ สุทธิประภา)

นายกสมาคมผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒

โทร ๐ ๒๕๓๙ ๘๓๖๕

โทรสาร ๐ ๒๕๓๙ ๘๑๖๖

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
สมาคมผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
ของ นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒

สมาคมผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒ ได้รับเอกสารเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ของ นาย รังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา และรายงานการประเมินโครงการการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา แล้ว ทั้งนี้ได้พิจารณาและ มีความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

- งานวิชาการทั้ง ๒ ฉบับเป็นงานที่มีคุณค่าและสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาที่สามารถส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ครู นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน
- งานวิชาการในเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา" เป็นงานที่สามารถเป็นต้นแบบคู่มือการนิเทศการศึกษาได้
- รายงาน "การประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพลีลา" เป็นเอกสารที่สามารถนำไปเป็นต้นแบบให้กับการพัฒนาาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับเดียวกันและระดับอื่น ๆ ได้

ข้าพเจ้าได้ศึกษาและพิจารณาแล้วเห็นว่าผลงานดังกล่าวมีประโยชน์และมีคุณค่าทางวิชาการสามารถนำไปใช้ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ.....

(นายประวิติ สุทธิประภา)

นายกสมาคมผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต๒

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
สมาคมผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (ส.บ.ม.ท.)
Secondary School Administrator Association of Thailand (S.A.A.T.)
ที่ทำการ โรงเรียนดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔๐ ซอยรามคำแหง ๔๗/๑ แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กทม. ๑๐๓๑๐
โทร. ๐-๒๕๓๘-๓๖๖๔ โทรสาร ๐-๒๕๓๘-๘๙๙๗ มือถือ ๐๖-๓๒๓๒-๕๙๘๕ e-mail: saat@satriron.ac.th

ที่ส.บ.ม.ท. ๒๕๖๔/๒๔

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนเทพศิลา ที่ ศธ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลาจัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา ๒) รายงานการประเมินโครงการ สร้างนักเรียน สร้างคุณภาพ สู่สังคมด้วยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญนั้น

ในการนี้สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผลงานทางวิชาการทั้ง ๒ รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี และยินดีที่ท่านนำเสนอผลงานวิชาการทั้ง ๒ ฉบับดังกล่าวในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ๒๕๖๔ ของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทยในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอแสดงความยินดี มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิสิทธิ์ ใจเถิง)

นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย

ที่ ศธ ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑



โรงเรียนเทพลילה
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๕๐

๓ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ด้วย นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลילה ได้ดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนี้เทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลילה เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมีและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ในการนี้ โรงเรียนเทพลילה ได้ตระหนักและพิจารณาถึงประโยชน์และคุณค่าของงานวิจัย ดังกล่าว จึงเรียนมาเพื่อขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ โดยจักดำเนินการตามแนวปฏิบัติและระยะเวลาตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดทุกประการ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดพิจารณาให้การอนุเคราะห์ด้วยจักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลילה

สำนักงานผู้อำนวยการ


โทร. ๐-๒๓๗๓-๑๔๗๓-๔ ต่อ ๑๐๖

โทรสาร. ๐-๒๓๑๔-๑๗๒๙

ผู้ประสานงาน นายรังสรรค์ นกสกุล

๐๘๑ ๘๑๕๙๓๑๙

เอกสารการขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๙๔๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ถนนพหลโยธิน กม.๔๘ ปนจ.
พระตุน้ำพระอินทร์ จ.ปทุมธานี
๑๓๑๘๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๔


เรื่อง ขอส่งบทความเพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพสิลา

ตามที่ท่านได้ส่งหนังสือ ศธ ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑ ลงวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๔ เรื่อง
ขอเผยแพร่ผลงานวิชาการ นั้น วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ได้รับเอกสาร
เรียบร้อยแล้ว

ขณะนี้วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ปิดรับบทความชั่วคราว
ซึ่งจะเปิดรับบทความอีกครั้งในเดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕ หากท่านมีความประสงค์ที่จะส่งบทความ
เพื่อขอลงตีพิมพ์กับวารสารบัณฑิตศึกษา ท่านสามารถส่งบทความเข้าสู่ระบบ ThaiJO ได้ตั้งแต่เดือนมกราคม
พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป ได้ที่ลิงค์ดังต่อไปนี้ <https://soo๒.tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU>

เรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.กนต์ฤทัย คลังพล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑
โทรสาร. ๐ ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

หมายเลขอ้างอิง 19011GUB8101893
URL <http://esaraban.vru.ac.th/archive/identityTags>

เอกสารการตอบรับการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



ที่ ศธ ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑

โรงเรียนเทพลีลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๓ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
เรียน คณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วย นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา ได้ดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพลีลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมติและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้ชำนาญ เชี่ยวชาญ

ในการนี้ โรงเรียนเทพลีลา ได้ตระหนักและพิจารณาถึงประโยชน์และคุณค่าของงานวิจัย ดังกล่าว จึงเรียนมา เพื่อขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ โดยจักดำเนินการตามแนวปฏิบัติและระยะเวลาตามที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กำหนดทุกประการ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดพิจารณาให้การอนุเคราะห์ด้วยจักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง

(นายรังสรรค์ นกสกุล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพลีลา

สำนักงานผู้อำนวยการ
โทร. ๐-๒๓๗๓-๑๔๗๓-๔ ต่อ ๑๐๖
โทรสาร. ๐-๒๓๑๔-๑๗๒๙
ผู้ประสานงาน นายรังสรรค์ นกสกุล
๐๘๑ ๘๑๕๙๓๑๙

เอกสารการขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ที่ ศธ ๐๔๒๙๑.๑๐/๓๔๗.๑



โรงเรียนเทพศิลา
ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๔๐

๓ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ
เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ด้วย นายรังสรรค์ นกสกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา ได้ดำเนินการจัดทำผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ รายการ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์การบริหารเพื่อการนิเทศภายในสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนเทพศิลา เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการในการขอมือและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้ชำนาญการเชี่ยวชาญ

ในการนี้ โรงเรียนเทพศิลา ได้ตระหนักและพิจารณาถึงประโยชน์และคุณค่าของงานวิจัย ดังกล่าว จึงเรียนมาเพื่อขอเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ โดยจักดำเนินการตามแนวปฏิบัติและระยะเวลาตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดทุกประการ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดพิจารณาให้การอนุเคราะห์ด้วยจักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง

(นายรังสรรค์ นกสกุล)
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิลา

สำนักงานผู้อำนวยการ
โทร. ๐-๒๓๗๓-๑๔๗๓-๔ ต่อ ๑๐๖
โทรสาร. ๐-๒๓๑๔-๑๗๒๙
ผู้ประสานงาน นายรังสรรค์ นกสกุล
๐๘๑ ๘๑๕๕๓๑๙

เอกสารการขอเผยแพร่ผลงานวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นายรังสรรค์ นกสกุล
 วัน เดือน ปี เกิด วันที่ 12 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2509
 ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 15/210 หมู่ 11 แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กทม.10230
 เบอร์โทรศัพท์ - โทรศัพท์มือถือ 081- 8159319
 ที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียน เทพลีลา เขต บางกะปิ กรุงเทพมหานคร
 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
 ตำแหน่งหน้าที่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทพลีลา
 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2533 อาจารย์ 1 ระดับ 3
 โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
 พ.ศ. 2538. อาจารย์ 2 ระดับ 6
 โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
 พ.ศ. 2544 ครูชำนาญการ
 โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
 พ.ศ. 2549 รองผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย
 พ.ศ. 2555 รองผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
 พ.ศ. 2558 ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
 พ.ศ. 2561-ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนเทพลีลา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2528 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
 วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี
 พ.ศ. 2531 ครุศาสตร์บัณฑิต (อุตสาหกรรมศิลป์)
 วิทยาลัยครูพระนคร
 พ.ศ. 2543 การศึกษามหาบัณฑิต (อุตสาหกรรมศึกษา)
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 พ.ศ. 2555 ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ประสบการณ์/ผลงานและความสำเร็จในงานที่ภาคภูมิใจ

1. ได้รับเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ ในฐานะบุคคลรัก ศรัทธา และเสียสละอุทิศตน ในวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา โดย ศุภสภา
2. ได้รับการยกย่อง จากสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ดีเด่น ปี 2562 ให้ไว้ ณ วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2563
3. ได้รับการยกย่องจากแม่กองธรรมสนามหลวง ให้เป็นผู้สนับสนุนการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม ปี 2562 ให้ไว้ ณ วันที่ 29 พฤศจิกายน 2562
4. ได้รับเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “ครูดีไม่มีมือบายมุข” ประจำปี 2564 จาก คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ไว้ ณ วันที่ 16 มกราคม 2564
5. ได้รับรางวัลกรรมการและเลขานุการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดีเด่น ประจำปีพุทธศักราช 2562 สมาคมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย ให้ไว้ ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2563
6. ได้รับการยกย่องว่าเป็นศิษย์เก่าเกียรติยศดีเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
7. ได้รับโล่เกียรติยศยกย่องจากกรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนวงดนตรีไทยดีเด่น เยาวชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร “ประกายเพชร” ประจำปี พ.ศ. 2563
8. ได้รับการยกย่องเป็นนักเห็นเวหากิตติมศักดิ์ของกองทัพอากาศ โดยหน่วยบัญชาการอากาศ
9. ได้รับการยกย่องจากการประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เรื่อง สถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนเรียนรวมประจำปี 2562 ประกาศ ณ วันที่ 28 สิงหาคม 2562
10. ได้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ให้ไว้ ณ วันที่ 24 ธันวาคม 2563
11. ได้รับการยกย่องจากการประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เรื่อง สถานศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประจำปี 2562 ประกาศ ณ วันที่ 28 มิถุนายน 2562
12. ได้รับการยกย่องจากการประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 เรื่อง สถานศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ประจำปี 2563
13. เป็นวิทยากรประจำกลุ่มโครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้ไว้ ณ วันที่ 19 กันยายน 2563
14. เป็นประธานศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาการ งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับเขตพื้นที่ การศึกษา ครั้งที่ 69 ประจำปีการศึกษา 2562 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ระหว่างวันที่ 28 ตุลาคม – 10 พฤศจิกายน 2562
15. เป็นกรรมการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา โรงเรียนต้นแบบการจัดการ การศึกษาเรียนรวม โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ให้ไว้ ณ วันที่ 23 สิงหาคม 2562