

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.1 การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
 - 1.2 ความหมายการศึกษานอกระบบ
 - 1.3 ความหมายการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.4 พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.3 ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.5 คุณลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำ
3. การนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษาและการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 3.2 ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา
 - 3.3 ความสำคัญและความจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 3.4 หลักการนิเทศการศึกษา
 - 3.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 3.6 กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 16 - 21) ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตไว้ว่า เป็นการศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขมีหลักการจัดการศึกษา ระบบ โครงสร้าง กระบวนการจัดการศึกษาและรูปแบบการจัดการศึกษาดังต่อไปนี้

1. หลักการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

- 1.1 เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 1.2 ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 1.3 การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. ระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

- 2.1 มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
- 2.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น

2.3 มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา

2.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู ณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.5 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

2.6 การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่น ๆ โดยการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

3. รูปแบบการจัดการศึกษา มีสามรูปแบบคือการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมายวิธีการศึกษาหลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

3.2 การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับ สภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3.3 การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกัน หรือต่างรูปแบบได้ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้ง จากการเรียนรู้นอกระบบตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน

โดยการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมผู้เรียนสามารถพัฒนา ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติและสังคมโลก ความรู้เกี่ยวกับ ประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้ง ความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้าน ภาษานั้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต อย่างมีความสุข

ความหมายของการศึกษานอกระบบ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 16 - 21) ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบไว้ว่า การศึกษานอกระบบ หมายถึง การศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

จรรยาพร ธรณินทร์ (2551 : 2) ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบไว้ว่า การศึกษานอกระบบ หมายถึง กระบวนการจัดการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนทั้งที่เป็นทักษะ และความรู้ ซึ่งทำได้ยืดหยุ่นกว่าการเรียนในระบบโรงเรียนทั่วไป สมรรถนะที่เกิดจากการศึกษานอกระบบมีตั้งแต่ ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ไขความขัดแย้ง การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การสร้างความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบ และความมีวินัย

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2551 : 2) ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบไว้ว่า การศึกษานอกระบบหมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจนมีรูปแบบ หลักสูตรวิธีการจัด และระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นหลากหลายตามสภาพความต้องการและศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้น และมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษาหรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2554 : 48) ให้ความหมายของการศึกษานอกระบบไว้ว่า การศึกษานอกระบบ หมายถึง การศึกษาที่จัดให้กับประชาชนทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดพื้นฐานการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์หรือความสนใจ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้เรียนได้รับความรู้ด้านพื้นฐาน ทักษะในการประกอบอาชีพ และทักษะที่จำเป็นสำหรับความรู้ด้านอื่น ๆ เป็นฐานในการดำรงชีวิต การจัดการศึกษานอกระบบมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขความสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของผู้เรียน

เดวิด ไคลน์ และ โทมัส บีคิน (David Kline and Thomas B. Keehn. 1971 : Unpaged; อ้างถึงใน ทวีป อภิสิทธิ์. 2554 : 6 - 7) ได้กล่าวถึง การศึกษานอกระบบไว้ว่า “การศึกษานอกโรงเรียน เหมือนกับการศึกษาที่เรียกว่า การศึกษานอกระบบ การศึกษาผู้ใหญ่ การศึกษาตลอดชีวิต การศึกษาแบบเบ็ดเสร็จ เป็นคำที่หมายถึงชนิดของการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นทางเลือก หรือเสริม

การศึกษาในระบบโรงเรียน เป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อช่วยปิดช่องว่างของประชากรจำนวนมากที่ไม่สามารถเข้ารับบริการจากการศึกษาในระบบโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง เมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาในระบบโรงเรียนแล้ว การศึกษานอก (ระบบ) โรงเรียน เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นได้มากกว่า”

ฟิลิป เอช คูมส์ (Philip H. Coombs. 1973 : Unpaged; อ้างถึงใน ทวีป อภิสิทธิ์. 2554 : 6) ได้ให้คำจำกัดความของการศึกษานอกระบบว่า “การศึกษานอก (ระบบ) โรงเรียน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่จัดขึ้นนอกระบบการศึกษาตามปกติ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นต่างหากหรือจัดเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมใหญ่อื่น ๆ เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ บริการกลุ่มผู้เรียนที่กำหนดเป้าหมายและอย่างมีความมุ่งหมาย ตัวอย่างเช่น สถานเลี้ยงเด็กก่อนวัยเรียน (ยกเว้นโรงเรียนอนุบาล) โรงเรียนที่มุ่งให้โอกาส (Second Chance) แก่ผู้ไม่มีโอกาสได้รับการศึกษาเมื่ออยู่ในวัยที่ควรได้รับการศึกษาหรือต้องออกจากโรงเรียนก่อนกำหนด โรงเรียนผู้ใหญ่ กิจกรรมลูกเสือ อนุภาษาด ชุวกสิกร กลุ่มสนใจดนตรีการฝึกฝนอาชีพ กลุ่มกสิกร ฯลฯ เป็นต้น”

ทวีป อภิสิทธิ์ (2554 : 7) กล่าวถึงการศึกษานอกระบบไว้ว่า การศึกษานอกระบบ การศึกษานอกโรงเรียน หรือการศึกษารูปนัย เป็นการศึกษาที่จัดให้กับบุคคลกลุ่มเป้าหมาย ผู้อยู่นอกโรงเรียน นอกสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ทั้งที่จัดโดยภาครัฐและเอกชน เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการจัดมากกว่าการศึกษาในระบบ สถานที่เรียนไม่คงที่ แม้จะมีหลักสูตรเป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีความหลากหลายยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของผู้เรียนได้หลากหลาย เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เรียนมาต่อยอดให้สูงขึ้น มีการวัดประเมินผลที่มุ่งเน้นการปฏิบัติได้จริง ใช้วิธีการประเมินผลที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้เทียบโอนความรู้และประสบการณ์ของผู้เรียนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ตามหลักสูตรในระบบโรงเรียนได้เมื่อเรียนจบหลักสูตรแล้วอาจจะแจกประกาศนียบัตร วุฒิบัตร เกียรติบัตร หรือปริญญาบัตรหรือไม่ก็ได้

จากแนวคิดทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล มีรูปแบบหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นหลากหลายตามสภาพความต้องการ และศักยภาพจัดให้กับประชาชนทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดพื้นฐานการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ หรือความสนใจ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ไขความขัดแย้ง การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การเป็นผู้นำ การแก้ปัญหา ร่วมกัน การสร้างความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบ ความมีวินัยรวมถึงได้รับความรู้ด้านพื้นฐาน ทักษะ ในการประกอบอาชีพ และทักษะที่จำเป็นสำหรับความรู้ด้านอื่น ๆ เป็นฐานในการดำรงชีวิต และเป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเป็นสำคัญ

ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ออนไลน์, 2545) ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัยหมายถึง การศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (2549 : 35) ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิต ตามสถานการณ์ในชีวิตเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ การทำงาน หรือเรียนรู้จากบุคคล ครอบครัว สภาพแวดล้อม สื่อ แหล่งความรู้แบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความบันเทิง และการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีลักษณะสำคัญคือไม่มีหลักสูตรไม่มีเวลาที่แน่นอน ไม่จำกัดอายุ ไม่มีการลงทะเบียน และไม่มีการสอน ไม่มีประกาศนียบัตร หรือไม่มีสถานที่แน่นอนเรียนที่ไหนก็ได้

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2551 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคลซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาสความพร้อมและศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2551 : 203) ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง การเรียนรู้จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่นครอบครัว การทำงาน บุคคลต่าง ๆ สื่อมวลชน จากแหล่งการเรียนรู้และจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีข้อกำหนดด้านเวลา สถานที่ และช่วงเวลา

อนันต์ เฟื่องทอง (2553 : 12) ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคลซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างตลอดชีวิต ตามความสนใจความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2554 : 49) ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง การศึกษาที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตที่ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสมัครใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากประสบการณ์ การทำงาน บุคคล ครอบครัว สื่อมวลชน ชุมชน แหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความบันเทิงและการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยมีลักษณะสำคัญคือไม่มีหลักสูตรไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่จำกัดอายุ ไม่มีการลงทะเบียน ไม่มีการสอบ ไม่มีการรับประกาศนียบัตร มีหรือไม่มีสถานศึกษาที่แน่นอน เรียนที่ไหนก็ได้ สามารถเรียนได้ตลอดเวลาและเกิดขึ้นในทุกช่วงวัยตลอดชีวิต

สรุปว่า การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่มีวิธีการเรียนรู้ในหลายรูปแบบ ซึ่งผู้เรียนทุกช่วงวัย สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามความสนใจและศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ครอบครัว การทำงาน สื่อมวลชน จากแหล่งการเรียนรู้รอบ ๆ ตัว ในชีวิตประจำวัน เป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีข้อกำหนดด้านเวลา สถานที่ และช่วงเวลา

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้ความหมายการศึกษานอกระบบไว้ว่า เป็นกิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่น และหลากหลายตามสภาพความต้องการและศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้น และมีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้ และให้ความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัยไว้ว่า เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาสความพร้อมและศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล รวมทั้งให้ความหมายของภาคีเครือข่ายไว้ว่า ภาคีเครือข่ายหมายถึง บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งสถานศึกษาอื่นที่มีได้สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีส่วนร่วมหรือมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและให้ประโยชน์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา ให้บุคคลได้รับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติโดยให้บุคคลซึ่งได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไปแล้วหรือไม่ก็ตาม มีสิทธิได้รับการศึกษาในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัยได้แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกระบวนการและการดำเนินการที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้ยึดหลักดังต่อไปนี้

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2551 : 2 - 3) มาตรา 14 ให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยขึ้น ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน.” โดยมีเลขาธิการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เรียกโดยย่อว่า “เลขาธิการ กศน.” ซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดีและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบ การดำเนินงานของสำนักงาน สำนักงานมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษา

นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และรับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการ

2. จัดทำข้อเสนอแนะ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต่อคณะกรรมการ

3. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การวิจัย การพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมทางการศึกษา บุคลากร และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

4. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา

5. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และองค์กรอื่น รวมตัวกันเป็นภาคีเครือข่าย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

6. จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร สถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา วิทยุชุมชน ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และแหล่งการเรียนรู้อื่น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต อย่างต่อเนื่องของประชาชน

7. ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

8. ปฏิบัติงานอื่นใดตามพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นที่บัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 นั้น ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต ได้รับประกาศจัดตั้งเป็นสถานศึกษา ในกำกับดูแลของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับภูมิภาค ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และในการจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต ให้เป็นไปตามนโยบาย จุดเน้น ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และนโยบายรัฐบาลนั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำพา บุคลากร ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยใช้ทั้งความรู้ความสามารถทางการบริหาร และการมีภาวะผู้นำ เพื่อที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมการงาน

ของสถานศึกษา การนิเทศ ติดตามประเมินผล กิจกรรมต่าง ๆ นับเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี สถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) นักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

สุเมธ แสงนิมนวล (2552 : 6) กล่าวว่าผู้นำ ใช้การจูงใจด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) ใช้อำนาจบารมี (Power) ที่ภาษาไทยเรียกว่าพระคุณจึงทำให้คนยอมรับปฏิบัติด้วยความเต็มใจเรียกว่าคนเกรงใจ ผู้นำต้องมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่น และผู้ที่ทำตามก็ทำด้วยความเต็มใจ ส่วนหัวหน้า ไม่นั้นที่ความสามารถในการชักจูงผู้อื่น ผู้ที่ทำตามอาจทำเพราะเกรงกลัวด้วยความเต็มใจหรือไม่เต็มใจก็ได้ผู้นำเกิดขึ้นได้ตามสถานการณ์ ผู้นำอาจมีมากกว่า 1 คน ไม่จำเป็นต้องเป็นตำแหน่งถาวร ผู้นำบางคนจึงไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า ส่วนหัวหน้านั้น ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เป็นตำแหน่งถาวร มีเพียงคนเดียวในองค์กร หัวหน้าอาจมอบอำนาจให้คนอื่นทำแทนได้ และหัวหน้าบางคนอาจไม่มีภาวะผู้นำ ผู้นำมาจากการเลือกตั้งหรือการยอมรับจากผู้อื่นโดยพฤตินัย ส่วนหัวหน้ามาจากการแต่งตั้ง

กระแส ชนะวงศ์ (ออนไลน์, 2556) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ ในการสร้างผู้นำและสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่เพียงคอยบอกเวลาอย่างเดียว และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วย 5 F คือ

1. มีเป้าหมายชัดเจน (Focus) มีความมุ่งมั่น สร้ทธา ตั้งมั่น ในสิ่งที่ตั้งใจทำอย่างแน่วแน่
2. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความคิดและการกระทำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไปตามข้อเท็จจริง
3. มีความรวดเร็ว (Fast) มีความรวดเร็วในการคิดและตัดสินใจ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและกดดัน ต้องมีความมีความคล่องแคล่ว ว่องไวต่อการแก้ปัญหา

4. ความเป็นกัลยาณมิตร (Friendly) ความเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน รู้จักประสานงาน ทั้งคนที่มีความคิดเห็นตรงกันและไม่ตรงกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีความจริงใจ วางใจทีมงาน

5. มีความสนุกสนาน (Fun) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน ไม่ตึงเครียด ยิ้มแย้ม แจ่มใส มองปัญหาและคนรอบข้างในแง่บวก และได้ให้ทักษะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นยอมรับ และสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้นำ มีบทบาท และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถจัดปัญหา ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2557 : 24) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลมาก ในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

ประเวศ วะสี (2555 : 12; อ้างถึงใน กิตกานันท์ ปฏิพันธ์. ออนไลน์. 2563) ได้ให้ทักษะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจิตร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ผู้นำต้องเฉลียวฉลาด เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมีความสามารถในการประสานงานกับทุกคนให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบนนิส (Bennis. 1989 : 45; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำดังนี้ ผู้บริหารบริหารงาน ผู้บริหารเป็นสำเนา ผู้บริหารมุ่งเน้นระบบและโครงสร้าง ผู้บริหารพึงพาการควบคุม ผู้บริหารมีมุมมองระยะสั้น ผู้บริหารถามว่าอย่างไรและเมื่อไร ผู้บริหารเพ่งมองที่การปฏิบัติระดับล่าง ผู้บริหารเลียนแบบ ผู้บริหารยอมรับสภาพ ผู้บริหารเป็นเหมือนทหารที่ดี (แบบดั้งเดิม) ผู้บริหารทำสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ผู้นำริเริ่มงาน ผู้นำเป็นต้นฉบับ ผู้นำเน้นคน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำมีมุมมองระยะยาว ผู้นำถามว่าอะไรและทำไม ผู้นำเพ่งมองอย่างกว้างไกล ผู้นำสร้างสรรค์ ผู้นำท้าทายสภาพนั้น ผู้นำเป็นตัวของตัวเอง ผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้อง

ริกส์ และสไตล์ (Riggs and Syles. 1993 : 57; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) เห็นว่าทั้งผู้บริหารและผู้นำมีความสำคัญมาก ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำอยู่ที่ ผู้บริหาร เน้นในเรื่องประสิทธิภาพ (Efficiency) ของห้องสมุด เน้นการดำเนินงานภายในมุ่งกิจกรรมที่เป็นกิจวัตร ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง (Doing Things Right) ผู้นำ เน้นการปรับปรุงประสิทธิผล (Effectiveness) มุ่งการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงานทั้งหมดของห้องสมุด ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Things)

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม โดยใช้พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ในการจูงใจ โน้มน้าวใจ ชักนำ หรือการตัดสินใจ

เพื่อสามารถปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ อันนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 16) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่าเป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหารจะทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำของกลุ่มและความเต็มใจของสมาชิกที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและผู้นำคือตัวกระตุ้นที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดกระบวนการดังกล่าว

ธวัช บุญยมติ (2550 : 49) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการคลบบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำ หรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

เนตรพัฒน์ ขาววิราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ศรันย์ ไมตรีเวช (2553 : 4) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ทำให้ตัวเองรู้สึกว่ามีดีพอจะนำคนอื่นได้ และภาระเดียวกันนั้น ควรทำให้คนอื่นรู้สึกยอมรับให้มานำตนได้ การเป็นผู้นำในสามัญสำนึกของสุจริตชนทั่วไป ควรหมายถึง ผู้ที่พาคนอื่นไปดี ผู้นำความสว่าง มาให้คนอื่นหรืออย่างน้อยก็เป็นผู้นำทางออกมาสู่ปัญหาที่คนอื่นแก้ไม่ตก

สมุทพร ชำนาญ (2554 : 51) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง

1. ภาวะผู้นำเป็นความรู้ความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มร่วมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

การตี อนันต์นาวี (2555 : 77) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มบุคคล ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของตัวบุคคลที่สามารถนำพาผู้อื่นให้ปฏิบัติตามตามได้ โดยใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมในการชักนำ สร้างแรงจูงใจ ลดความขัดแย้ง กระตุ้นบุคคลอื่น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมีเทคนิคศิลปะ ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการ กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ณัฐนรี ศรีทอง (2551 : 48) กล่าวว่า ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำต่อการทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การมีกระบวนการทำงานในหน่วยงานด้วยความราบรื่น กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกัน ทำกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถ และมีความยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก โดยมีความสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกหน่วยงาน

สัมมา รณิธย์ (2553 : 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจ เพื่อจะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของผู้นำนั้น มีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อ ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ ไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะดวก เป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การ สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่ง

ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแยกลักษณะความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กร มี 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร คือความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดทิศทางระยะยาว
2. การรวมใจคน คือความสามารถในการสื่อสารที่ทำให้ความเข้าใจเรื่องทิศทางให้ผู้ร่วมงานรับรู้ เข้าใจและยอมรับในความถูกต้องของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ผู้นำมีต่อองค์กร
3. การจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจ คือความสามารถในการกระตุ้น เพื่อส่งเสริมกำลังใจ ให้ผู้ร่วมงานเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น
4. การสร้างค่านิยมที่เหมาะสม คือการประพฤติปฏิบัติในค่านิยมที่เหมาะสม ใช้ระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์ในการกำหนดคุณค่าของมนุษย์

การดี อนันต์นาวี (2554 : 77 - 78) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารขององค์กรควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความคือแม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งที่มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง
3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากร ทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานได้ เช่น บุคคล

ได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ ผู้บริหาร ขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดศรัทธา

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงาน ต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวี ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ ต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556 : 19) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะเป็นแนวทางไปสู่การดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย ต้องเป็นผู้นำ องค์กรให้ก้าวหน้า ต้องใช้ศิลปะในการโน้มน้าวใจให้บุคคลในองค์กรได้คล้อยตาม เพื่อให้ ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้งานสำเร็จได้ แต่ความสามารถ ของผู้นำในการชักจูงใจบุคคลในองค์กรให้คล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ

วิจารณ์ สารรัตน์ (2557 : 38) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน องค์กรใดจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ในการดำเนินงาน ปัจจัยสำคัญที่สุดคือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำไม่มีประสิทธิภาพจะไม่สามารถสั่งการ และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ข้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำเป็นผลให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลว

นิติพล ภูตะโชติ (2559 : 232) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ ได้มีบทบาทที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้เกิดกับบุคคลในองค์กร นอกจากนั้นยังเกี่ยวข้องกับการควบคุม ด้านพฤติกรรมของบุคคลอีกด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคคลในองค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดจากการขับเคลื่อนและผลักดันของผู้นำ จนสามารถทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับผู้บริหาร ผู้นำ เพราะภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำ ผู้บริหาร มีอำนาจ มีบารมี มีอิทธิพล ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้ร่วมงาน อันเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จดังวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งภาวะผู้นำยังเป็นเครื่องมือในการทำให้

บุคลากรของหน่วยงาน มีการร่วมแรงร่วมใจเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

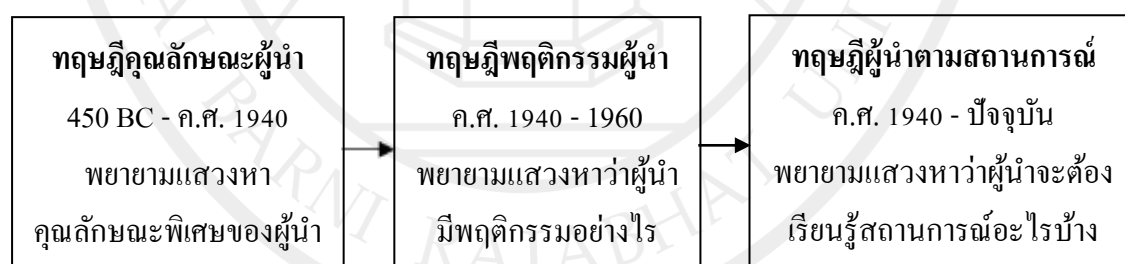
การดี อนันต์นาวี (2554 : 83 - 85) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นและทฤษฎีที่โดดเด่นเป็นของกลุ่มตัวเองโดยเฉพาะ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ เป็นต้น กลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรกที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใครและมีคุณลักษณะอย่างไร

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา โดยพยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำที่ดีต้องมีพฤติกรรมอย่างไร

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้ในสถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะสามารถนำผู้อื่นได้

ทฤษฎีทั้งสามกลุ่มมีการพัฒนาการต่อเนื่องกันมา โดยกลุ่มแรกเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นก่อน ซึ่งสามารถนับย้อนกลับไปได้ตั้งแต่สมัยกรีกจนถึงช่วงทศวรรษที่ 1940 กลุ่มที่สองเกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 ถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 และกลุ่มสุดท้ายเกิดขึ้นช่วงประมาณปลายทศวรรษที่ 1960 ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 พัฒนาการทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ที่มา : การดี อนันต์นาวี. 2554 : 85

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

แนวความคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งอาจได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ นักวิชาการในกลุ่มนี้จึงได้พยายามศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ เพื่อนำไปสรุปเป็นทฤษฎี เช่น อริสโตเติล (Aristotle)

นักปราชญ์ชาวกรีกเชื่อว่าความเป็นผู้นำของบุคคลเริ่มต้นตั้งแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะทางกายและจิตใจของผู้นำ เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นภาวะผู้นำ โดยจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 326)

1.) ลักษณะของด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง ความสง่างาม น้ำหนัก แวดตา ซึ่งจะพบว่าลักษณะดังกล่าว มักจะปรากฏให้เห็นในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2.) ลักษณะทางด้านสติปัญญา หมายถึง ความฉลาด ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา พบว่าสติปัญญามีความสัมพันธ์กับความเป็นภาวะผู้นำ จึงให้การยกย่องและยอมรับ ผู้มีลักษณะทางด้านสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่นในกลุ่ม

3.) ลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเข้าสังคม การเข้าใจและยอมรับผู้อื่น นิสัยและความประพฤติดี รวมทั้งความมีบุคลิกภาพที่โดดเด่น ซึ่งพบว่าคุณลักษณะดังกล่าว จะเกิดขึ้นในตัวผู้นำมากกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

อำนาจ ทองโปร่ง (2555 : 16) การศึกษาตามแนวทางนี้เป็นการศึกษาหารูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style) หรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกกับผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไร เป็นการพัฒนาให้ผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การศึกษาวิจัยในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นพฤติกรรมของผู้นำ แทนการมุ่งเน้นคุณลักษณะ ซึ่งกลุ่มนักวิจัยที่น่าสนใจ คือการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University Of Iowa) การวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan) และมหาวิทยาลัยเท็กซัส (The University of Texas)

อำนาจ ทองโปร่ง (2555 : 17 - 30) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำ สรุปได้ดังนี้ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1930 โดยการนำของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) กลุ่มนักวิจัยได้ทำการทดลองกับเด็กชายอายุ 10 ปี ในชมรมงานอดิเรก สมาชิกในกลุ่มจะอยู่ภายใต้การนำของผู้นำ 3 แบบ คือ การใช้อำนาจนิยม ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ผลการวิจัย การนำแบบประชาธิปไตยจะได้รับการชมชอบมากกว่าอำนาจนิยม แบบเสรีนิยมจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มน้อยที่สุด ซึ่งแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ทั้ง 3 แบบ จะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Leadership) ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะยึดตนเองเป็นหลัก การตัดสินใจสั่งการจะอยู่ที่ผู้นำ เพราะเขาเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเอง การบริหารจัดการจะใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานและเกิด

ความเครียดหรือไม่พอใจในการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะการตำหนิ คำว่ากล่าว เป็นต้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้กลุ่มกำหนดเป้าหมาย วิธีการ ในการทำงาน รวมทั้งเมื่อพบปัญหาอุปสรรคก็จะให้กลุ่มได้ช่วยกันระดมความคิดในการแก้ปัญหา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปในลักษณะชี้แนะ ช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริม เป็นต้น

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leadership) ผู้นำแบบนี้ จะให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จนเรียกได้ว่าปล่อยปละละเลยตัวเอง จะมีส่วนร่วมกับคนหรือกลุ่มน้อย ไม่มีบทบาทในการคิดตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายวิธีการในการทำงาน องค์การที่มีผู้นำแบบนี้จะอยู่รอดได้ จะต้องเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ และประสิทธิภาพสูงในการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้นำลักษณะนี้จะไม่มี โดยผู้นำจะหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูล

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในปี ค.ศ. 1945 ได้มีการสร้างแบบสอบถามที่อธิบายถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ เก็บข้อมูลจากบุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ ผู้นำที่เน้นคน (Consideration Structure) และผู้นำที่เน้นงาน (Initiative Structure) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (อำนาจ ทองโปร่ง. 2555 : 18)

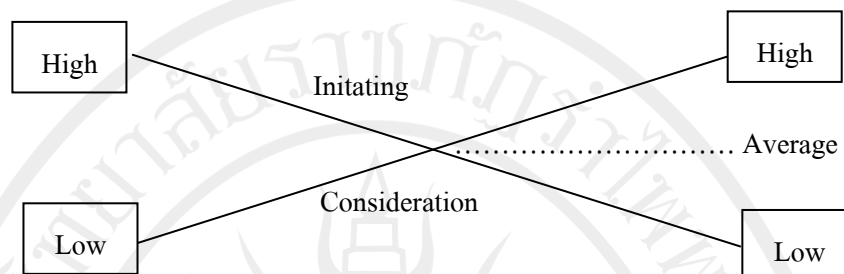
1. พฤติกรรมที่เน้นคน ผู้นำในด้านนี้ จะให้ความสนใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ความเป็นมิตร ยอมรับและเคารพความคิดเห็นและความรู้สึก ใ่วางใจ เชื่อมมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง พร้อมทั้งจะดูแลและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นอยู่ที่ดี

2. พฤติกรรมที่เน้นงาน ผู้นำในด้านนี้ จะกำหนดบทบาทรูปแบบในการทำงานที่ดี กระบวนการทำงานและตารางในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งเน้นประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากด้านหรือมิติทั้งสองนี้ นักวิจัยได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ ได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนสูง เน้นการทำงานสูง
2. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนสูง เน้นการทำงานต่ำ
3. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนต่ำ เน้นการทำงานต่ำ

4. แบบเน้นสัมพันธภาพกับคนต่ำ เน้นการทำงานสูง



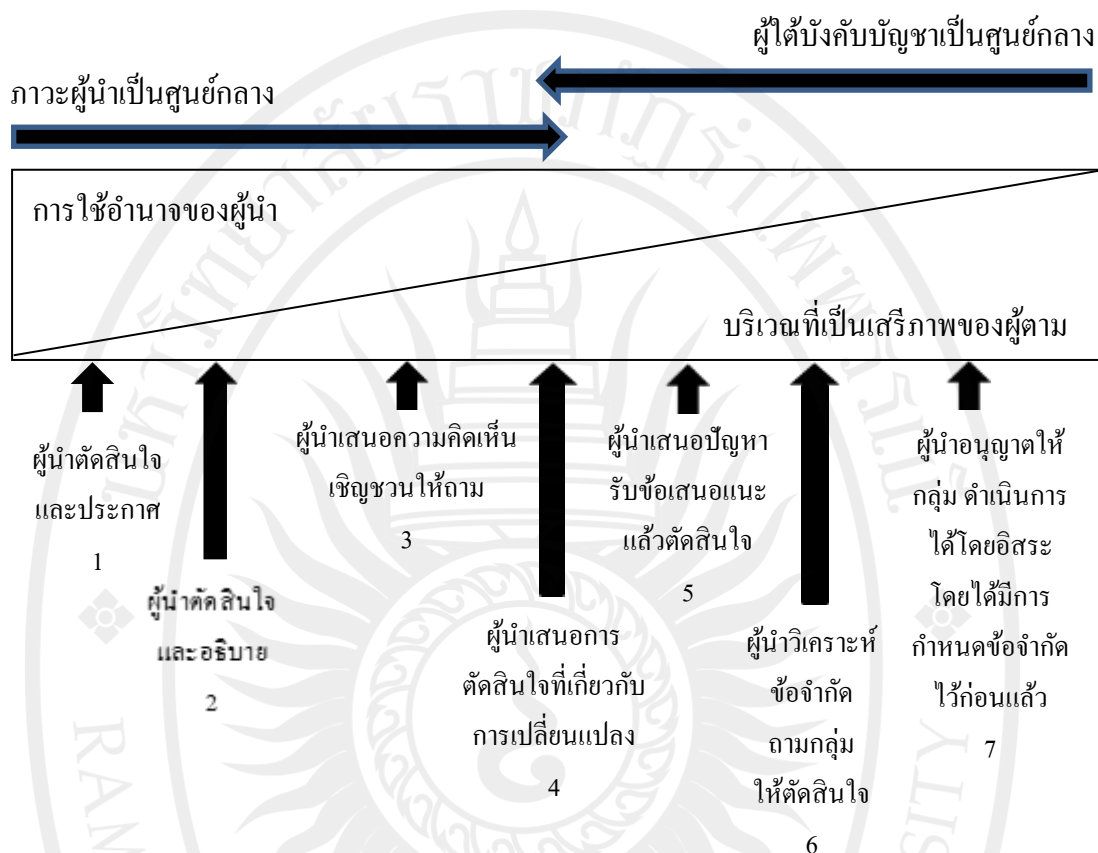
ภาพประกอบ 3 Halpin's Consideration and initiative Structure

ที่มา : อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 19

จากผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นคนสูง - เน้นงานสูง จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบผู้นำแบบอื่น

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกิดขึ้นในระยะเวลาใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ใช้วิธีการแตกต่างกัน โดย โรเบิร์ต แทนเนนโบม (Robert Tananenbuam) และ วอร์เรน ชมิดท์ (Warren H. Schmidt) ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า “ทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ” ด้วยการเปรียบเทียบพฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิภาพ ทางเลือกมีทั้งหมด 7 ทางเลือก ทางเลือกซ้ายผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นลักษณะอำนาจนิยมมากที่สุด ค่อย ๆ ลดลงมาถึงทางเลือกที่ 7 ขวาสุด ซึ่งมีความเป็นประชาธิปไตยสูงสุด ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งสร้างทีมงาน เรียกว่า “ผู้นำที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง” (Employee - centered Leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า จะให้ความสำคัญกับคนและทีมงานน้อยกว่า แต่จะให้ความสำคัญกับคนและทีมงานน้อยกว่า แต่จะให้ความสำคัญกับการควบคุมงานตามกำหนดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมากที่สุด เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำที่ยึดงานเป็นศูนย์กลาง” (Job - centered Leaders) ดังภาพประกอบ 4 ทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ



ภาพประกอบ 4 ทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา : อำนวนย ทองโปร่ง. 2555 : 20

การศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส “ดาข่ายแห่งการจัดการ”

การศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร โดยโรเบิร์ต เบลค (Robert Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) ซึ่งมีพื้นฐานของการศึกษาจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกน ได้กล่าวถึงพฤติกรรม เป็น 2 มิติ คือ ผู้นำที่สนใจคน (Concern for People) และผู้นำที่สนใจงาน (Concern for Production) วิธีของดาข่ายแห่งการจัดการ จะใช้แกนแนวตั้งเป็นมิติที่สนใจคนและแกนแนวนอนเป็นมิติที่สนใจงาน โดยให้ผู้บริหารกรอกแบบสอบถามเพื่อวัดว่า ผู้บริหารสนใจมิติทั้งสองอยู่ในระดับใด จากระดับ 1 ถึง 9 แล้วพิจารณาส่วนผสมหรือจุดตัดในตาราง จะได้ระดับของผู้นำที่สนใจคนและงานในระดับต่าง ๆ รูปแบบของภาวะผู้นำมีถึง 81 รูปแบบ แต่ที่น่าสนใจมี 5 รูปแบบ

9	1.9								9.9
8	มุ่งคน								มุ่งทีมงาน
7									
6									
5					5.5				
4					สายกลาง				
3									
2	ไม่มุ่งคนและงาน								มุ่งงาน
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ภาพประกอบ 5 ตารางแห่งการจัดการของ Blake และ Mouton

ที่มา : อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 21

1. ผู้นำแบบ 1.1 เรียกว่าผู้นำแบบอ่อนด้อยหรือขี้แพ้ (Impoverished Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานอยู่ในระดับต่ำ มักปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในตนเองและไม่ใส่ใจในกระบวนการทำงาน

2. ผู้นำแบบ 9.1 เรียกว่า ผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ (Authority - compliance Leader) เป็นผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับงานในระดับสูง แต่ให้ความสนใจกับคนอยู่ในระดับต่ำ มีพฤติกรรมในการตัดสินใจสั่งการเอง

3. ผู้นำแบบ 1.9 เรียกว่าผู้นำแบบประธานสโมสร (Country Club Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนอยู่ในระดับสูง แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำ เน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง ใช้การประนีประนอมเป็นหนทางในการตัดสินใจ

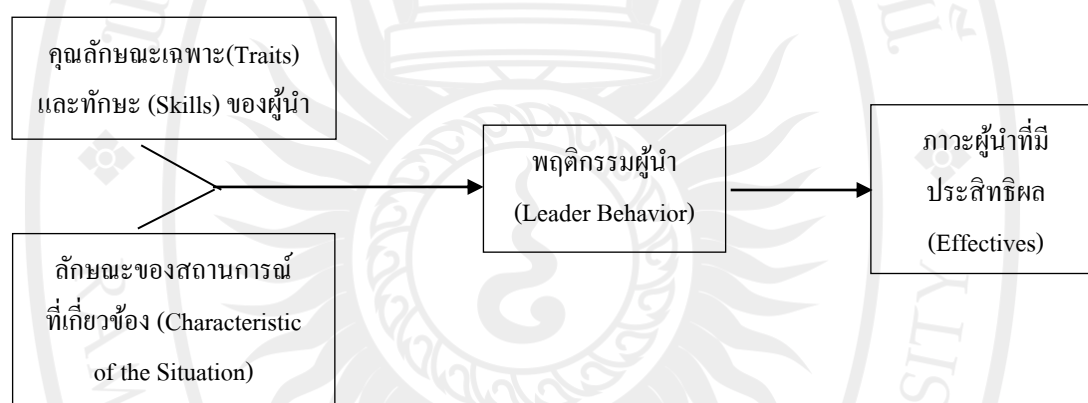
4. ผู้นำแบบ 5.5 เรียกว่า ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle Road Leader) เป็นผู้นำที่แสดงความสนใจคนกับงานอยู่ในระดับกลาง ๆ พอ ๆ กัน พอใจค่าการดำเนินงานพอใช้เท่านั้น และไม่ให้อำนาจจิตใจของผู้ปฏิบัติงานต่ำเกินไป

5. ผู้นำแบบ 9.9 เรียกว่าผู้นำแบบหมู่คณะ (Team Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานอยู่ในระดับสูงทั้งคู่ เน้นการทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิด ตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไว้วางใจและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดของตารางตาข่ายแห่งการจัดการเชื่อว่า ผู้นำแบบ 9.9 เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้น แนวคิดนี้ยังเป็นแนวทางที่เป็นกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำอีกด้วย

3. แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่ง ต่อจากเรื่องพฤติกรรมของผู้นำ ที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่แบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่าคุณลักษณะและ พฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสม จึงจะบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จได้ (อานวย ทองโปรง, 2555 : 22 - 30)



ภาพประกอบ 6 รูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ที่มา : อานวย ทองโปรง, 2555 : 22

3.1 ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) มีกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational Demands) ฟิเดเลอร์เชื่อว่าแบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะพยายามหาวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเปลี่ยนรูปแบบจากการเน้นงานไปเน้นคน หรือจากเน้นคนไปเน้นงาน ควรที่จะหาสถานการณ์ที่ “ลงตัว” กับ รูปแบบของผู้นำจะทำให้เกิดการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ (ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ติดตัวอยู่ถาวร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอริชี และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงาน ความพร้อมในที่นี้จะหมายถึงความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงานในการ

ทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อม ในลักษณะที่แตกต่างกัน ตามแนวคิดของเฮอร์ซีย์ และบลันชาร์ด ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่มด้วยกันคือ

3.2.1 ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.2.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2) เป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง

3.2.3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) เป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง - สูง

3.2.4 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมากให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติและควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ

2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงานแต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภทนี้ คือเขามีความรู้ความสามารถ ในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับบุคคลเหล่านี้ คือผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดม ความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้าง ๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์การ ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง



ภาพประกอบ 7 รูปแบบภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard

ที่มา : อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 27

3.3 ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path - goal Leadership Theory) ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย เป็นของโรเบิร์ต เจ เฮาส์ ซึ่งมีกรอบแนวคิดอยู่ที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุทั้งเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานโดยการให้รางวัล ที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่ง ผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงานโดยการชี้นำให้บรรลุเป้าหมาย และขจัดอุปสรรคหรือปัญหา ให้เรียนรู้ว่า จะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ (อำนวย ทองโปร่ง, 2555 : 27)

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว เฮาส์ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่าคาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ
3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

3.4 แนวคิดทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็น กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการเสริมพลังใจหรือกระจายอำนาจ (Empowering) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม (Moral agents) กระตุ้นผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้นำ โดย Yukl และ Fleet (Yukl and Fleet, 1992 : Unpaged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง, 2555 : 16 – 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ภายในองค์กร อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ แรงจูงใจ และทักษะ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ (อำนวย ทองโปร่ง, 2555 : 29)

3.4.1 ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need of Hierarchy Theory)

3.4.2 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3.4.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับ

ที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลสสเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาระดับความสามารถให้สูงขึ้น ดังนั้นจึงมีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. การเป็นต้นแบบของบทบาทผู้นำ (Role Modeling)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

จึงเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้ความพึงพอใจ มากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อผู้นำด้วย

คุณลักษณะของผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้

กัลยาณี สูงสมบัติ (2550 : 2) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้ สติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวอื่น ๆ ได้ดี
2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความขัดข้องใจ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง
3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ ไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจท้าทายให้ทำสิ่งอื่นสำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบที่จะเป็นบันไดให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ
4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะ

ที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้นผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรี
ความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และความสนใจร่วมกับผู้อื่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 23) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะ (Trait) ได้แก่

- 1.1 รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
- 1.2 มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม
- 1.3 มีความทะเยอทะยานสูง
- 1.4 มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ได้
- 1.5 มีลักษณะประนีประนอม
- 1.6 มีความเด็ดขาด
- 1.7 ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้
- 1.8 เป็นผู้ทรงอำนาจ
- 1.9 มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดบวก
- 1.10 มีความมั่นใจในตนเองสูง
- 1.11 เฉลียวฉลาดกับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก
- 1.12 สามารถรับผิดชอบสูง

2. ทักษะ (Skill) ได้แก่

- 2.1 มีความเฉลียวฉลาด
- 2.2 มีทักษะในการคิด
- 2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.4 มีทักษะในเชิงการพูด รู้จักผูกมิตรไมตรี
- 2.5 มีวาทีศิลป์ มีทักษะทางการพูด
- 2.6 มีความรู้เกี่ยวกับงาน
- 2.7 มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
- 2.8 มีทักษะในการชักจูงใจผู้อื่น
- 2.9 มีทักษะทางสังคมสูง

เสรี วงษ์มณฑา (2550 : 31 - 32) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญสำหรับการเป็นสุดยอด
ผู้นำ มีดังนี้

1. เป็นคนที่มีบุคลิกดี มีลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นเป็นที่สังเกต
2. เป็นคนที่มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งที่อย่างเห็นได้ชัด

3. เป็นคนที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่ท้อ
4. เป็นคนที่มีทักษะในด้านปฏิสัมพันธ์ เข้ากับคนดี มีความเป็นมิตร
5. เป็นคนที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้เป็นอย่างดี
6. เป็นคนที่มีความสามารถทางด้านการสื่อสารเป็นอย่างดี
7. เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ ด้วยข้อมูลที่มากพอที่จะทำนายอนาคตได้แม่นยำ

ศรันย์ ไมตรีเวช (2553 : 4) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำทุกระดับทางพระพุทธศาสนา จำแนกไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. รู้จักหลักการ กฎกติกา มารยาท ตลอดจนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการนำคนของตนไปสู่จุดหมาย เช่น หลักในการใช้คำที่ทำให้คนของตนเข้าใจ ตลอดจนหลักในการปกครองให้คนสบายใจ ไม่เกิดความรู้สึกถูกกดขี่หรือข่มเหง และสามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเกรงใจ เคารพสิทธิของกันและกัน

2. รู้จักตั้งเป้าหมาย คือ เห็นว่าการนำขบวนมวลชนให้ก้าวเดินไปข้างหน้านั้น หากปราศจากเป้าหมายก็เดินอย่างไรทิศทาง หากปราศจากทิศทางก็เดินอย่างคนหลงวนเวียนไปมา หากฉลาดพอที่จะรู้ว่ากลุ่มของตนขาดอะไร ควรเดินไปทางไหน เอาสิ่งทีขาดนั้นมา ก็ควรถูกยกย่องให้มีศักดิ์ศรี ตลอดจนนำไว้วางใจพอจะเดินอยู่ตรงหัวขบวนได้

3. รู้จักตน คือ ตนเองเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสีย ใหนบ้างทั้งจากการทบทวนด้วยตนเอง และจากการยอมรับฟังคนอื่น

4. รู้จักประมาณ คือ ทราบว่าต่ำอยู่ตรงไหน สูงอยู่ตรงไหน จึงทราบว่าต่ำเกินไปอย่างไร สูงเกินไปอย่างไร และพอดีสมควร สมฐานะ สมกับบุคคล ควรอยู่ที่ใด

5. รู้จักกาล คือ ทราบว่าอะไรเหมาะกับเวลาและสถานที่ หรือเหมาะกับเวลาและสถานที่ หรือเหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ ผู้นำตัดสินใจถูกบ่อยจำเป็นต้องมีสัมผัสที่ไว ต่อกาลเทศะ เพราะแค่มีความสามารถอันสำคัญนี้ ก็ชนะคนส่วนใหญ่ที่ไม่เข้าใจเรื่องกาลเทศะ

6. รู้จักชุมชน คือ รู้จักธรรมชาตินิสัย และธรรมเนียมของหมู่ชน ทั้งเฉพาะถิ่นและในระดับกว้างกว่านั้น ถ้านึกว่าคนทุกประเทศสนิทยกันหมด ก็เป็นตัวอย่างของการไม่รู้จักชุมชน

7. รู้จักบุคคล คือ บอกถูกว่าเขาเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียตรงไหน ตลอดจนอะไรที่คนอื่นมีแล้วตนไม่มี การเปรียบเทียบที่ดีทำให้รู้จักตนเองและคนอื่นว่าจะเอาส่วนที่มีของกันและกัน มาเติมส่วนที่ขาดของอีกฝ่ายได้อย่างไร จึงกลายเป็นการร่วมงานที่สมบูรณ์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. มีความรู้

2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีความกล้าหาญและเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและเตรียมพร้อม
8. มีความรักดี
9. มีความสงบ เสถียร ไม่ถือตัว

ฮาว (Howe, 2001 : Unpaged; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ, ออนไลน์, 2544) ได้รวบรวมคุณลักษณะหลักของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำและสื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ให้
2. ผู้นำแสดงให้เห็นถึงค่านิยมเชิงจริยธรรมและความซื่อสัตย์
3. ผู้นำมีความรู้ในวิชาชีพของตน
4. ผู้นำรู้จักตนเอง
5. ผู้นำรู้บริบท (Content) ในระดับต่าง ๆ
6. ผู้นำร่วมมือกับผู้อื่น
7. ผู้นำมีทักษะที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนได้
8. ผู้นำสร้างองค์กร
9. ผู้นำเสริมสร้างความเจริญให้กับตนเองและผู้อื่น
10. ผู้นำปฏิบัติการด้วยความกล้าหาญ

แมคคินนอน (Mackinnon, 1978 : Unpaged; อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ, ออนไลน์, 2563) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ พบว่าความคิดสร้างสรรค์จะเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการใช้สมาธิ มีความสามารถในการพินิจวิเคราะห์ ความคิดที่ถื่นเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและมีความสามารถในการสอบสวน ค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างละเอียดถี่ถ้วน ขณลักษณะอีกประการหนึ่งคือ เป็นผู้เปิดรับประสบการณ์ต่าง ๆ อย่างไม่หลีกเลี่ยง (Openness to Experience) ชอบแสดงออกมากกว่าที่จะเก็บกดไว้และยังกล่าวเพิ่มเติมว่า สถาปนิกที่มีความคิดสร้างสรรค์สูง มักเป็นคนที่รับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่าสถาปนิกที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่ำ กริสวอลด์ (Griswold, 1966 : Unpaged; อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ, ออนไลน์, 2563) ยังพบว่าบุคคลดังกล่าวจะมองเห็นช่องทางที่จะแก้ปัญหาได้ดีกว่า เนื่องจากมีความตั้งใจจริง มีการรับรู้เร็วและง่าย และมีแรงจูงใจสูง

ชุมชน เทศคณา (2550 : 128) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองและคนอื่นที่ เป็นผู้ตาม โดยผู้นำ ที่พยายามทำงานให้ดีขึ้น พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นกับปัญหา ได้ทำตาม วันหนึ่งหากคนเหล่านั้นได้ขึ้นมาเป็นผู้นำ และทำตามแบบอย่างผู้นำคนก่อน องค์การ จะเจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 67) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษานั้นควรมีคุณลักษณะ และบทบาทของภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยการปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหาร สถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สมุทรา ชำนาญ (2556 : 177 - 178) ได้กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและ สาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุน เน้นนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้ บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด เป็นผู้เชี่ยวชาญ ทักษะการปฏิบัติงาน

เคิร์กแพททริก และล็อก (Kirkpatrick and Locke. 1991: 56 - 58 ; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 16) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำจะมีคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

1. ความมุ่งมั่น (Drive)
2. ความปรารถนาที่จะำ (Desire to Lead)
3. ความซื่อสัตย์และคุณธรรม (Honesty and Integrity)
4. ความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence)
5. ความมีสติปัญญา (Intelligence)
6. ความรู้ความเข้าใจในงานที่เกี่ยวข้อง (Job - relevant Knowledge)

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1948 : Unpaged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 16 - 17) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะประจำตัวของผู้นำ ว่าจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถ (Capacity) ได้แก่ ความสามารถด้านสติปัญญา ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการใช้คำพูด ความสามารถในการวินิจฉัย มีความรอบคอบในการตัดสินใจ
2. มีความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ ความเป็นนักวิชาการ รอบรู้ คงแก่เรียน ความสำเร็จทางการแข่งขัน และสามารถปรับตัวไปสู่ความสำเร็จได้

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ความเป็นผู้ที่ไว้วางใจและพึ่งพาได้ คิดริเริ่มสร้างงานด้วยตนเอง มีความมั่นคงอดทน กล้าพูด กล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะทำดีทำในสิ่งที่ถูกต้อง

4. ความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ความสามารถในการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มได้ เข้าสังคม ให้ความร่วมมือ ปรับตัวได้และมีอารมณ์ขัน

5. ความมีเสถียรภาพ (Status) ได้แก่ การมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความมีเกียรติ มีการศึกษา และได้รับการยกย่องจากสังคม

ยุกต์ (Yukl. 1989 : 176; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ. 2551 : 328 - 329) ได้ศึกษาแล้วสรุปคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ไว้ดังนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมี 13 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
2. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. มีความกระตือรือร้นและมุ่งสู่ความสำเร็จ
4. เป็นผู้รักษาผลประโยชน์
5. ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย
6. การตัดสินใจที่ถูกต้อง
7. มีอิสระในการคิดและทำ
8. การสร้างจุดเด่น
9. มีความมุ่งมั่น
10. ความมีชีวิตชีวา
11. ความเชื่อมั่นตนเอง
12. ความอดทนต่อความเครียด
13. ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ

และทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ มี 9 ประการ ประกอบด้วย

1. ทักษะทางสติปัญญา
2. ทักษะทางความคิด
3. ทักษะทางความคิดริเริ่ม
4. ทักษะทางการพูด มีไหวพริบ
5. ทักษะทางการพูด

6. ทักษะทางความรู้ความเข้าใจในงาน
7. ทักษะความสามารถในการบริหารงาน
8. ทักษะทางการชี้ชวน
9. ทักษะทางสังคม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ คือนุคลิกที่มีลักษณะของการเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีศักยภาพในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งกระบวนการที่ผู้นำ แสดงออกถึงความสามารถ ในการมีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การประสานงานและการเข้ากับสังคมได้ดี เพื่อนำพาบุคลากร ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร ที่ต้องการ

จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำ สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำ เป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่น ความฉลาด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แรงจูงใจภายใน ทักษะการพูด ทักษะทางสังคม ความสามารถในการบริหารงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ ดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	นักวิชาการ									
	กัลยาณี สว่างสมบัติ (2550 :2)	วิวัฒน์ เจริญรัตน์ และคณะ (2550 : 23)	เสาวฤทธิ์ มณีธรรม (2550 : 31-32)	จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199)	สมุทร จำนาคู (2556 : 177 - 178)	Howe. (2001 : Unpagd)	Kirkpatrick and Locke (1991: 56 - 58)	Stogdill Stogdill. (1948 : Unpagd)	Yukl. (1989 : 176)	รวม
1. ความฉลาด ความรู้ สติปัญญา	✓			✓			✓	✓		4
2. ภาวะผู้นำทางสังคม ทักษะทางสังคม	✓	✓	✓	✓					✓	5
3. แรงจูงใจภายในตนเอง	✓									1
4. การประสานงาน		✓		✓			✓	✓	✓	5
5. การปรับตัวกับสภาพแวดล้อม		✓		✓						2
6. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
7. ความน่าเชื่อถือ / ยอมรับนับถือ	✓	✓	✓	✓	✓			✓		6
8. ความประนีประนอม		✓								1
9. ความเด็ดขาด / กล้าหาญ		✓		✓		✓		✓		4
10. ความมั่นใจในตนเอง		✓	✓				✓		✓	4
11. ความรับผิดชอบสูง / อดทน	✓			✓				✓	✓	4
12. ทักษะในการคิด		✓								1
13. การมีความคิดริเริ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	7
14. ทักษะทางการพูด		✓	✓						✓	3
15. การให้ความช่วยเหลือ		✓	✓	✓				✓	✓	5
16. การโน้มน้าวจิตใจ		✓	✓		✓	✓			✓	5
17. มีแนวคิดเชิงบวก			✓						✓	2
18. ความมุ่งมั่น / กระตือรือร้น			✓						✓	2
19. ความยุติธรรม / ซื่อสัตย์				✓	✓	✓	✓			4
20. ความมีมนุษยสัมพันธ์	✓			✓						2
21. ความร่วมมือกับผู้อื่น			✓			✓		✓	✓	4
22. มีคุณธรรม จริยธรรม					✓	✓				2

จากตาราง 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความหลากหลาย เมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะที่มีนักวิชาการกล่าวถึงเรียงลำดับ 7 ประการ ได้แก่

1. การมีความคิดริเริ่ม
2. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข
3. การยอมรับนับถือ
4. การให้ความช่วยเหลือ
5. การโน้มน้าวจิตใจ
6. การประสานงาน
7. การเข้ากับสังคมได้ดี

ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ประการ ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัย โดยมีเนื้อหาสำคัญดังนี้

1. ด้านการมีความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ด้วยข้อมูลที่มากพอที่จะทำนายอนาคตได้แม่นยำ พร้อมทั้งมีความสามารถในการคิด และสื่อสารการคิดนั้นให้ผู้อื่นได้รับรู้ (เสรี วงษ์มณฑา, 2550 : 31-32) สอดคล้องกับ กัลยาณี สุธสมบัติ (2550 : 2) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำไว้ว่าต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้ สติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถ จัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวอื่น ๆ ได้ดี สอดคล้องกับจอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) กล่าวถึง การที่ผู้นำมีความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ ฮาว (Howe, 2001 : Unpaged ; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรรมสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) ผู้นำและสื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ได้ สอดคล้องกับเคิร์กแพททริก และล็อก (Kirkpatrick and Locke (1991: 56 - 58 ; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปรง. 2555 : 16) ผู้นำจะมีคุณสมบัติเฉพาะ ดังนี้ ความมีสติปัญญา ความรู้ความเข้าใจในงานที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับสโตกคิลล์ (Stogdill, 1948 : Unpaged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปรง. 2555 : 16 - 17) ผู้นำจะต้องมีความสามารถ (Capacity) ได้แก่ ความสามารถด้านสติปัญญา ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการใช้คำพูด ความสามารถในการวินิจฉัย มีความรอบคอบในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคิดริเริ่ม หมายถึง ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานก้าวหน้า การกำหนดแผนงานหรือโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียน

มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี ผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม จะเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะนำพาบุคลากรและองค์กร ให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน และความคิดสร้างสรรค์นั้นยังอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อองค์กร

2. ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข

การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี นับเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 23) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะได้แก่รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับ ศรีนัย ไผ่ศรีเวช (2553 : 4) ได้กล่าวว่ารู้จักตน คือ ตนเองเป็นอย่างใดมีข้อดีข้อเสียไหน บ้างทั้งจากการทบทวนด้วยตนเอง และจากการยอมรับฟังคนอื่น สำหรับ เสรี วงษ์มณฑา (2550 : 31 - 32) กล่าวว่าผู้นำเป็นคนที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่ท้อ สอดคล้องกับเกร็ก แพททริก และล็อก (Kirkpatrick and Locke (1991: 56 - 58 ; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปรง, 2555 : 16) ผู้นำจะมี คุณสมบัติเฉพาะดังนี้ ความมุ่งมั่น ความปรารถนาที่จะจำ ความมีสติปัญญา ความรู้ ความเข้าใจในงานที่เกี่ยวข้อง ยุคล์ (Yukl, 1989 : 176 ; อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 328 - 329) คุณลักษณะ ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมี การปรับตัว เข้ากับสถานการณ์มีความมุ่งมั่น ความอดทน ต่อความเครียด ความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1948 : Unpaged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปรง, 2555 : 16 - 17) ผู้นำจะต้องมีความสำเร็จ ได้แก่ ความเป็นนักวิชาการ รอบรู้ คง แก่เรียน ความสำเร็จทางการแข่งขัน และสามารถปรับตัวไปสู่ความสำเร็จได้ มีส่วนร่วม ได้แก่ ความสามารถในการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มได้เข้าสังคมให้ความร่วมมือ ปรับตัวได้และมีอารมณ์ จังหวะผู้นำที่รู้จักปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน แก้ไขข้อผิดพลาด ทั้งจากนโยบายของผู้นำเอง หรือการปฏิบัติงานที่มีข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการช่วยหาทางแก้ไขงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นที่รักและเคารพของผู้ร่วมงาน รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุขเต็มใจทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอันจะนำไปสู่ จุดประสงค์ขององค์กร

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาแนวทาง เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น สร้างแรงจูงใจให้แก่ครูและบุคลากรเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรและนำมาปรับปรุงแก้ไข และมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาร่วมกับครูและบุคลากรอย่าง สม่าเสมอ

3. ด้านการยอมรับนับถือ

การยอมรับนับถือ การให้ความเคารพ ทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เป็นคุณสมบัติสำคัญอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 23) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง มีความน่าเชื่อถือ และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ได้ สำหรับจอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) คือการมีความกล้าหาญและเด็ดขาดมีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน ส่วนศรันย์ ไมตรีเวช (2553 : 4) กล่าวว่า คือการ รู้จักหลักการ กฎ กติกา มารยาท ตลอดจนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการนำคนของตนไปสู่จุดหมาย เช่น หลักในการใช้คำที่ทำให้คนของตนเข้าใจ ตลอดจนหลักในการปกครองให้คนสบายใจไม่เกิดความรู้สึกถูกกดขี่หรือข่มเหง และสามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเกรงใจ เคารพสิทธิของกันและกัน สำหรับ ฮาว (Howe, 2001 : Unpaged; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) กล่าวว่าคือการเป็นผู้นำและสื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ ให้ผู้นำแสดงให้เห็นถึง ค่านิยมเชิงจริยธรรมและความซื่อสัตย์ สอดคล้องกับเคิร์กแพททริก และลอค (Kirkpatrick and Locke, 1991: 56 - 58 ; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 16) ผู้นำจะมีความซื่อสัตย์และคุณธรรม สอดคล้องกับ ยุคัล (Yukl, 1989 : 176; อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ. 2551 : 328 - 329) คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีเป็นผู้รักษาผลประโยชน์ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย สอดคล้องกับ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1948 : Unpaged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 16 - 17) ผู้นำจะต้องมีความมีเสถียรภาพ (Status) ได้แก่ การมีสถานะ ทางเศรษฐกิจและสังคม ความมีเกียรติ มีการศึกษา และได้รับการยกย่องจากสังคม ผู้นำที่เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาหารือได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ย่อมที่จะนำพาบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความสุข และเต็มใจซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรตามความเหมาะสม มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร ยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นสามารถเป็นแบบอย่างได้อย่างเปิดเผย และผู้บริหาร จัดประชุมปรึกษาหารือกับ ครูและบุคลากรก่อนดำเนินการเรื่องสำคัญ

4. ด้านการให้ความช่วยเหลือ

การให้ความช่วยเหลือ ทั้งในฐานะเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคุณสมบัติสำคัญอีกประการของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 23) ผู้นำที่ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้ ส่วนศรันย์ ไมตรีเวช (2553 : 4) ได้กล่าวว่า รู้จักหลักการ กฎกติกามารยาท ตลอดจนศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการนำคนของตนไปสู่จุดหมาย เช่น หลักในการใช้ คำที่ทำให้คนของตนเข้าใจ ตลอดจนหลักในการปกครองให้คนสบายใจไม่เกิดความรู้สึกถูกกดขี่หรือ

เข้มแข็ง และสามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเกรงใจ เคารพสิทธิของกันและกัน สำหรับ ฮาว (Howe. 2001 : Unpagged; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) ผู้นำเสริมสร้างความเจริญให้กับตนเอง และผู้อื่น ยุคัล (Yukl. 1989 : 176; อ้างถึงใน ทร ศูนย์ทฤษฎี. 2551 : 328 - 329) คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย อีกทั้งสต็อคคิลล์ (Stogdill. 1948 : Unpagged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปรง. 2555 : 16 - 17) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ความเป็นผู้ที่ไว้วางใจและพึ่งพาได้ คิดริเริ่มสร้างงานด้วยตนเอง มีความมั่นคงอดทน กล้าพูด กล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะทำดี ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา โดยการชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาในยามที่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา มีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามวาระ ย่อมได้รับความชมชอบจากผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ในการทำงานของครูและบุคลากรอย่างเหมาะสมคอยให้คำปรึกษาช่วยเหลือทั้งด้านงานและเรื่องส่วนตัวตามความสามารถ จัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษาตามความเหมาะสม

5. ด้านการโน้มน้าวจิตใจ

การโน้มน้าวจิตใจ การสร้างศรัทธา ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา นับเป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กัลยาณี สูงสมบัติ (2550 : 2) ได้กล่าวว่าผู้นำ ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะ ทางสังคมที่จำทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และความสนใจร่วมกับผู้อื่น ความเห็นของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 23) มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ได้ ส่วนจอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) กล่าวว่า เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต สำหรับ ฮาว (Howe. 2001 : Unpagged; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) คือการที่ผู้นำร่วมมือกับผู้อื่น อีกทั้ง สต็อคคิลล์ (Stogdill. 1948 : Unpagged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปรง. 2555 : 16 - 17) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ความเป็นผู้ที่ไว้วางใจและพึ่งพาได้ คิดริเริ่มสร้างงานด้วยตนเอง มีความมั่นคงอดทน กล้าพูด กล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะทำดี ทำในสิ่งที่

ถูกต้อง ผู้นำต้องมีความเห็นใจ ช่วยคลี่คลายปัญหา มีความน่าเชื่อถือ ฟังพาได้ สามารถร่วมงานกับผู้อื่น ด้วยการแสดงความจริงใจ มีเหตุผล และช่วยเหลือผู้อื่น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวจิตใจของครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สามารถคลี่คลายบรรยากาศ เมื่อเกิดความตึงเครียด มีหลักการและใช้เหตุผลในการสั่งการให้ความเอื้ออาทรกับครูและบุคลากรทุกคน

6. ด้านการประสานงาน

การประสานงาน การติดต่อ เป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 23) กล่าวว่า การมีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ได้มีลักษณะประนีประนอม ส่วนเสรี วงษ์มณฑา (2550 : 31 - 32) กล่าวว่า การเป็นคนที่มีทักษะในด้านปฏิสัมพันธ์ เข้ากับคนดี มีความเป็นมิตร สอดคล้องกับ ฮาว (Howe. 2001 : Unpaged; อ้างถึงใน พิมพ์ราไพ เปรมสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) ผู้นำร่วมมือกับผู้อื่น ผู้นำมีทักษะที่หลากหลายและปรับเปลี่ยนได้ สำหรับ ยุค (Yukl. 1989 : 176; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ. 2551 : 328 - 329) กล่าวว่า คือคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ เป็นผู้รักษาผลประโยชน์ ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย สต็อคคิลล์ (Stogdill. 1948 : Unpaged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปรง. 2555 : 16 - 17) ผู้นำจะต้องมีความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ความสามารถในการทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มได้ เข้าสังคม ให้ความร่วมมือ ปรับตัวได้และมีอารมณ์ขัน การประสานงานเป็นการสื่อสารในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้งานหรือโครงการต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ไม่เกิดการซ้ำซ้อน ซึ่งจะทำให้เสียเวลา เสียงบประมาณโดยใช่เหตุ ผู้นำที่มีการประสานงานดี ย่อมสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง องค์กร เจริญก้าวหน้า จักรวาล สุขไมตรี (2561 : 263) การประสานงานเป็นการร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบของการประสานงานนั้นประกอบด้วย คน การสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุตามที่กำหนดไว้ ประหยัดเงิน เวลา ลดความขัดแย้ง สำหรับปัญหาในการประสานงานมาจากคนในองค์กร ซึ่งมีอยู่ 4 ประการ คือ 1) ขาดการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 2) ขาดการพูดด้วยถ้อยคำ ที่สุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน 3) ขาดการทำประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ 4) ขาดความเสมอต้นเสมอปลาย โดยมีการปฏิบัติต่อกันน้อย และมีอคติต่อกัน ดังนั้นเทคนิคการประสานงานในองค์กร สามารถกระทำได้ดังนี้ 1) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เพื่อส่วนรวม มีอัธยาศัยไมตรีต่อกัน 2) ใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีเหตุผล

ใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะ 3) บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นคนใจกว้าง ละเว้นการทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน 4) มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสม ละเว้นการมีอคติในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน ไม่ชอบกัน และละเว้นอบายมุขทั้งปวง

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป้าหมายในแผนงานและโครงการต่าง ๆ กำหนดขอบข่ายของงานและขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้แก่ครูและบุคลากรได้ทราบ สามารถประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่นและชุมชนองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างดี

7. ด้านการเข้ากับสังคมได้ดี

การเข้ากับสังคมได้ดี เป็นคุณสมบัติสำคัญอีกประการหนึ่งของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กัลยาณี สว่างสมบัติ (2550 : 2) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะ ทางสังคมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และความสนใจร่วมกับผู้อื่น สำหรับ ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ (2550 : 23) กล่าวว่า คือการที่รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม สอดคล้องกับ ศรีนัย ไมตรีเวช (2553 : 4) ผู้นำต้องรู้จักหลักการ กฎกติกา มารยาท ตลอดจนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการนำคนของตนไปสู่จุดหมาย เช่น หลักในการใช้คำที่ทำให้คนของตนเข้าใจ ตลอดจนหลักในการปกครองให้คนสบายใจไม่เกิดความรู้สึกถูกกดขี่หรือข่มเหง และสามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเกรงใจ เคารพสิทธิของกันและกัน รู้จักชุมชน คือรู้จักธรรมชาตินิสัย และธรรมเนียมของหมู่ชน ทั้งเฉพาะถิ่น และในระดับกว้างกว่านั้น ถ้านี้กว้างกว่าคนทุกประเทศสนิทยกันหมด ก็เป็นตัวอย่างของการไม่รู้จักชุมชน สอดคล้องกับ เสรี วงษ์มณฑา (2550 : 31 - 32) คือการที่ผู้นำเป็นคนที่มีทักษะในด้านปฏิสัมพันธ์ เข้ากับคนดี มีความเป็นมิตร อีกทั้ง ฮาว (Howe, 2001 : Unpaged; อ้างถึงใน พิมพ์ฟ้าไพ ปรามสมิทธิ. ออนไลน์. 2544) กล่าวว่า คือการที่ผู้นำให้และสื่อสารความคิดและวิสัยทัศน์ สำหรับยุกต์ (Yukl, 1989 : 176; อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ. 2551 : 328 - 329) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ มีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948 : Unpaged; อ้างถึงใน อำนวย ทองโปร่ง. 2555 : 16 - 17)

ผู้นำจะต้องมีความมีเสถียรภาพ (Status) ได้แก่ การมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมความมีเกียรติ มีการศึกษา และได้รับการยกย่องจากสังคม ผู้นำที่เข้ากับสังคมได้ดี ย่อมมีมนุษยสัมพันธ์และอริยาศัยดี เป็นคนที่มีมารยาททางสังคม ทั้งสังคมภายในองค์กรและนอกองค์กร ย่อมเป็นที่รักและเคารพของบุคลากรซึ่งจะนำพาองค์กรให้ทำงานสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ด้านการเข้ากับสังคมได้ดี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และมีอริยาศัยที่ดี เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตรต่อบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีจิตใจกว้างขวางเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

การนิเทศภายในสถานศึกษา

ความหมายของการนิเทศการศึกษาและการนิเทศภายในสถานศึกษา

○ การนิเทศการศึกษา (Educational Supervision) มีนักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการจัดการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า การนิเทศการศึกษาและการนิเทศภายในไว้แตกต่างกันตามพัฒนาการด้านการศึกษาในแต่ละยุค แต่ละสมัย จุดหมายและแนวทางการจัดการศึกษา ซึ่งจะนำมาเสนอพอสังเขปดังนี้

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535 : 17) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า หมายถึง ความพยายามของบุคลากรทางการศึกษา ที่จะจัดกิจกรรมและให้บริการแก่ครูทั้งในทางตรงและทางอ้อมเพื่อปรับปรุงการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนการสอน

สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ (2535 : 351) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า หมายถึง การนิเทศการศึกษาที่ดำเนินการโดยบุคคลภายในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ที่ผู้บริหารมอบหมายหรือกลุ่มครู เพื่อช่วยให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี ซึ่งจะทำให้การสอนของครูและการเรียนของนักเรียนมีคุณภาพ

ประภาพรธรรม เสงี่ยม (2537 : 11) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2538 : 93) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การทำงานของผู้บริหารกับครู ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541ก : 51) ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือ ครูในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก คือ การสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกคน ทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคม ให้เต็มตามวัยและตามศักยภาพ โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา อีกทั้งยังช่วยพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษาและระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน

ชารี มณีศรี (2542 : 19) กล่าวว่า การจัดระบบบริหารและ การใช้เทคนิค เพื่อช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานและพัฒนางาน เพื่อส่งเสริมให้การศึกษาที่มีคุณภาพทั้งการเรียนการสอน

อัญชลี โพธิ์ทอง (2544 : 118) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาร่วมมือกันจัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนในทางที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

วัชร เล่าเรียนดี (2545 : 130) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการบริหารการศึกษาที่จัดดำเนินการในสถานศึกษาโดยบุคลากรในสถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูอาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาโดยตรง

สุมน อมรวิวัฒน์ (2546 : 6 - 7) กล่าวว่า การนิเทศ ก็คือการเผยแผ่องค์ความรู้ข่าวสาร และกระบวนการแก้ปัญหา โดยยึดหลักการร่วมคิดร่วมทำ และร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การนิเทศทางการศึกษา จึงมิใช่การอบรมสั่งสอนในแนวดิ่ง คือจากผู้รู้มากกว่าไปสู่ผู้รู้น้อยกว่าเพียงอย่างเดียว หากแท้จริงเป็นกระบวนการแนวราบที่ทุกฝ่ายยอมรับนับถือในความเด่นและความด้อยของกันและกัน มาร่วมคิดและเปลี่ยนประสบการณ์กัน เรียนรู้จากกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 179) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการ และครูอาจารย์ที่บริหารมอบหมายดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาของสถานศึกษานั้น ๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2547 : 11) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา คือ การช่วยเหลือบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูผู้สอนให้มีความสามารถพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรม

การเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและหลักสูตร

อำรุง จันทวานิช (2548 : 16) กล่าวถึงการนิเทศภายในสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการ ที่ให้ผู้นิเทศภายในสถานศึกษาดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน และใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้น ๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

กรองทอง จิระเชษฐกุล (2550 : 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการปฏิบัติงานกันระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพ และส่งต่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทุก ๆ ด้าน และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ประทีป สยามชัย (2552 : 11) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความหมายของการนิเทศการศึกษานั้น มีลักษณะค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการให้ความหมายในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น ความหมาย ในด้านเป้าหมาย วิธีการหรือกระบวนการ ตลอดจนถึงผลที่ได้รับ แต่ลักษณะเด่นก็คือการพัฒนา ด้านวิชาชีพ ให้ครูได้ร่วมมือกันทำงานและช่วยเหลือตนเอง เป็นการให้บริการทางด้าน ความเชี่ยวชาญพิเศษให้แก่โรงเรียน การวางแผนปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุง แก้ไขการเรียนการสอนในห้องเรียนให้ดีขึ้น

อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐกุล (2552 : 2) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาครู เพื่อให้ครูปรับปรุงและพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมาย ที่วางไว้

แฮริส (Harris, 1985 : 9; อ้างถึงใน ประทีป สยามชัย, 2552 : 3) กล่าวว่า การนิเทศคือ การที่บุคลากรของโรงเรียนทำงานกับบุคคลและวัตถุสิ่งของเพื่อคงไว้ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการ ปฏิบัติที่มีผลต่อกระบวนการเรียนการสอนที่ทำให้นักเรียนมีผลการเรียนดี

คลิกแมน (Clickman, 1990 : 6; อ้างถึงใน ประทีป สยามชัย, 2552 : 3) ให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับการนิเทศว่า การนิเทศคือการดึงเอาส่วนที่ดีต่าง ๆ ของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล มาเข้าสู่การปฏิบัติทั้งโรงเรียน

จากความหมายของการนิเทศภายในจากนักการศึกษา สรุปได้ว่าการนิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการบริหารทางวิชาการอย่างสร้างสรรค์ ที่อาศัยการปฏิบัติงานร่วมกันของคณะครู และผู้บริหารโรงเรียน โดยอาศัยหลักธรรมชาติเป็นกัลยาณมิตรได้แก่ความมีน้ำใจ ร่วมทุกข์ร่วมสุข การช่วยเหลือเกื้อกูล การแนะแนวทางที่ถูกต้อง การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน โดยที่ครูได้เรียนรู้ จากประสบการณ์ตรง โดยมุ่งหวังความสำเร็จ เป็นกระบวนการพัฒนามูลฐานของสถานศึกษา

ให้เป็นการกระตุ้นให้ครูมีความเจริญเติบโตและมีความเข้มแข็ง ในการจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมมือกัน โดยใช้เทคนิควิธีและกิจกรรมการนิเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และการควบคุมตรวจสอบ ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะ มีการประสานสัมพันธ์และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ คุณภาพการจัดการศึกษาของนักเรียนดีขึ้นกว่าเดิม

ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นแบบของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) อย่างหนึ่ง เพราะการนิเทศการศึกษา เป็นการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2540 : 1) ได้กำหนดความมุ่งหมายของงานนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ครูดำเนินการสอนตามหลักสูตร และได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

2. เพื่อช่วยให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการจัดการศึกษา ทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการศึกษาของนักเรียน

3. เพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

4. เพื่อรักษา ส่งเสริม ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับ

5. เพื่อให้ความช่วยเหลือ และประสานงานในทางวิชาการแก่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กรมเจ้าสังกัดหรือกระทรวง ตลอดจนงานองค์กรระหว่างประเทศ

ชารี มณีสรี (2542 : 26) กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการนิเทศการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาครูด้านวิชาชีพ คือ ฝึกให้มีประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม นอกจากนั้นยังช่วยสร้างครูให้มีลักษณะความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับผู้อื่น อันจะส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มุ่งพัฒนาคนและพัฒนางาน

บริกส์ และจัสแมน (Brigg and Justman, 1952 : 35; อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 122) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา มี 4 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ (Professional Leadership) เพราะการนิเทศการศึกษา ทำให้ผู้เกี่ยวข้องในวงการศึกษามีโอกาสเข้าร่วมประชุม ปรึกษาหารือหรือสัมมนาทางวิชาการ และยังทำให้เกิดการทดลองหลักสูตรและวิธีการสอนใหม่ๆ

2. เพื่อเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าของครู (Aid Teacher's Growth) เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ ส่งเสริมการทดลองกิจกรรมการสอนที่ครูสนใจอยากจะทำ

3. เพื่อปรับปรุงการสอนของครู (Improving of Teacher) เป็นการพิจารณาคัดเลือกครูที่มีความสามารถ การกำหนดหน้าที่ครูที่ตรงกับความสามารถ ให้มีการสังเกตการสอน การประชุมอบรมเกี่ยวกับการปัญหาการสอนและการสาธิตการสอน

4. เพื่อเป็นแนวทางสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เป็นการช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนที่สนใจการศึกษา ส่งเสริมการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับประชาชน

อดัมส์ และดิกกี (Adams and Dickey. 1966 : 12 - 13; อ้างถึงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด. 2546 : 15) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีจุดหมายดังนี้

1. เพื่อช่วยให้ครูค้นหาและรู้จักวิธีการทำงานด้วยตนเอง
 2. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักแยกแยะวิเคราะห์ปัญหาของตนเอง โดยช่วยให้ครูรู้ว่าอะไรที่เป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และจะแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร
 3. เพื่อช่วยให้ครูรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
 4. เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการและสามารถนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้
 5. ช่วยเผยแพร่ให้ชุมชนเข้าใจถึงแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนและให้การสนับสนุนโรงเรียน
 6. ช่วยให้ครูเข้าใจถึงปรัชญาการศึกษาและความต้องการทางการศึกษา
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2551 : 4) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของสถานศึกษา
2. เพื่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. เพื่อสำรวจ วิเคราะห์วิจัย และประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
4. เพื่อพัฒนาหลักการ และสื่อการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน และเอกสารทางวิชาการให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นของสถานศึกษาและครูอาจารย์
5. เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครูอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันจำเป็นที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดการศึกษาทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้

เอนก ส่งแสง (2540 : 36) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน
2. เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจในหลักสูตรและโครงสร้างของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น สามารถนำไปจัดกระบวนการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน

3. เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการประชุมอบรม สัมมนา และปฏิบัติการเพิ่มพูนความรู้และทักษะอยู่เสมอ

4. เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา

อบรม สัมมนา และสมศักดิ์ ศรีมานิชญ์ (2541 : 6) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา มี 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อช่วยเหลือให้ครูดำเนินการสอนตามหลักสูตรและให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด
2. เพื่อช่วยให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหา ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดการศึกษา ทั้งยังสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อการศึกษาของนักเรียน
3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการ
4. เพื่อรักษา พิจารณา ส่งเสริมควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
5. เพื่อให้ความช่วยเหลือและประสานงานในทางวิชาการแก่กรม ดันสังกัด กระทรวง และสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนองค์กรระหว่างประเทศ

สันต์ ธรรมบำรุง (2542 : 16) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. ช่วยครูในเรื่องติดตามวิทยาการใหม่ ๆ เนื่องจากหน้าที่ครูเปลี่ยนไปจากเดิม จากผู้สอนเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้
2. ช่วยให้ครูเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวัตถุประสงค์ของการสอน
3. ช่วยสร้างให้ครูมีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ
4. ช่วยให้ครูมีความรู้ ความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ ๆ เสมอ ซึ่งเป็นความภูมิใจของครู อันจะส่งผลถึงการเรียนการสอน
5. ขนาดของสถานศึกษาใหญ่ขึ้น มีครูมากขึ้น มีกิจกรรมและชั่วโมงสอนมากขึ้นหน้าที่ในการนิเทศจึงมีมากขึ้น เช่น ปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อประหยัดเวลาที่ครูจะไปศึกษาด้วยตนเองครูบางคนไม่ถนัดสอนเป็นบางวิชา การนิเทศการสอนจะช่วยให้มีหลักการสอนและมีความมั่นใจมากขึ้น
6. เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการเรียนการสอน
7. ช่วยลดภาระครูทำให้มีเวลาในการค้นคว้า ทดลอง วิจัย หาวิธีการเรียนการสอนใหม่ ๆ
8. ช่วยเสริมขวัญของครูให้อยู่ในสภาพที่ดี และรวมหมู่คณะให้เป็นทีมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยสติปัญญาอันสูง เพื่อบรรลุจุดประสงค์เดียวกัน

9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดด้อยในการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน และช่วยครูวางแผนการสอนให้เหมาะสมและแก้ไข

10. ช่วยประเมินผลงานการสอนของครู โดยอาศัยความเจริญงอกงามของนักเรียนเป็นไปตามแนวทางที่ตกลงกันได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 20) ให้ความเห็นว่า จุดมุ่งหมายหลักของการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการมุ่งปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในสถานศึกษา ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู โดยการนิเทศการสอนให้ข้อมูลแก่ครูในด้านการสอนเพื่อครูจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการสอนของตน ช่วยให้ผู้ครูได้พัฒนาความสามารถในการสอน ส่งเสริม และพัฒนาวิชาชีพการสอนของครู

2. เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนในสถานศึกษาเพื่อคุณภาพของนักเรียน ส่งเสริมประสิทธิภาพงานวิชาการของสถานศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการสอน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วม

ชัช บุญญา (2550 : 4) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้ครูและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการจัดการศึกษาทุกฝ่ายเป็นรายบุคคลหรือหลายคนได้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิรูปวิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามมาตรฐานของสถานศึกษาและของบุคลากรของสถานศึกษาให้สูงขึ้นและรักษาไว้ได้อย่างต่อเนื่องด้วยความเต็มใจ

กรองทอง จิระเชษฐกุล (2550 : 3) กล่าวว่า จุดมุ่งหมาย ของการนิเทศภายในสถานศึกษามีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายทั่วไป

1.1 เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษาได้

1.2 เพื่อพัฒนาความสามารถของครู

1.3 เพื่อช่วยเหลือและจัดสรรเครื่องมือ สื่อการเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีการจัดการเรียนรู้

1.4 เพื่อให้ครูเกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ

2. จุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน ในเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อให้สถานศึกษา มีแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.2 เพื่อเน้นให้มีการวิเคราะห์ ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาและในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับมอบหมาย

2.3 เพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบูรณาการ เน้นทักษะกระบวนการคิด ฯลฯ

2.4 เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ/วิธีการเรียนรู้ของครู

2.5 เพื่อให้มีการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

2.6 เพื่อพัฒนาการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้

2.7 เพื่อให้มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และปรับปรุงกระบวนการวัดและประเมินผลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว สรุปว่า การนิเทศการศึกษา มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาครูเป็นสำคัญ เพราะครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา และครูเป็นผู้นำกระบวนการต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติ เป็นการช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงและส่งเสริมให้ครูเกิดพัฒนาในด้านต่าง ๆ สามารถช่วยเหลือตนเองได้ และนำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรต่อไป

ความสำคัญและความจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนโดยกระบวนการภายใน ที่เน้นให้บุคลากร ได้มีการพึ่งพาตนเองโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เกิดการร่วมมือกัน ในการปรับปรุงคุณภาพของการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาด้วยการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการสอนของครู ตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้ครูได้พัฒนาตนเอง มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาการสอน การนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้รู้ปัญหาจะสามารถทำให้เกิดบรรยากาศแบบเป็นกันเองสามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ไขได้ตรงจุดติดตามการปฏิบัติงานของครูได้ตลอดเวลา

มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2542 : 179) ให้เหตุผลความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศภายในเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา

2. สถานศึกษาต้องมีการนิเทศภายใน เพราะเป็นโครงการที่ประกอบด้วยข้อมูลการนิเทศ จะช่วยเหลือในการจำแนกคุณภาพ และยังสามารถช่วยในการตัดสินใจปัญหาบางอย่างในสถานศึกษาได้

3. การนิเทศภายในยังสามารถกระตุ้น ชี้นำแนวทางความคิดใหม่ ให้เกิดขึ้นกับครูผู้สอน ภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะที่นำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ จะเป็นการช่วยในการเก็บรวบรวม ข้อมูลในการนิเทศภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

4. ครูผู้สอนควรได้รับการนิเทศ เพื่อการพัฒนาความสามารถ ด้านการจัดการเรียนการสอน และความก้าวหน้าทางวิชาการเพราะมีหลักประกันได้ ส่วนครูที่ผ่านสถาบันฝึกหัดครูจะเป็นบุคคล ที่มีประสิทธิภาพตลอดไป โดยไม่ต้องมีการนิเทศเพราะความก้าวหน้าทางวิชาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อย ๆ

5. เป็นการเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั่วไป ปรัชญาของสถานศึกษาเพื่อช่วยให้ การดำเนินการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

6. เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของคณะครู และก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันที่ปลอดภัย ในการทำงาน เพื่อจะได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรักและภาคภูมิใจในอาชีพครูที่ตนปฏิบัติอยู่

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 227) ได้กล่าวถึงความจำเป็นการนิเทศภายใน สถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศควรมีการบริหารงานเป็นระบบ และมีการวางแผนการดำเนินงานเป็น โครงการ
2. การนิเทศต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ ความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกัน ในการดำเนินงาน และใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. การนิเทศเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ให้แต่ละบุคคลได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่

4. การนิเทศเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยครูอาจารย์ได้เรียนรู้ว่า ปัญหาของตนเป็นอย่างไร จะหาวิธีแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร

5. การนิเทศเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ มีวิธีการทำงานที่ดีและความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

6. การนิเทศเป็นการสร้างความผูกพันและสร้างความมั่นคงต่องานในอาชีพ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การนิเทศเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีความรู้สึกรักภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นอาชีพ ที่ต้องใช้ความรู้และความสามารถในการพัฒนาได้

สมเด็จพระสังฆราช (2546 : 130) ได้สรุปความจำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ภายใต้ข้อตกลงซึ่งกำหนดร่วมกัน จึงก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่องานตามบทบาทหน้าที่ด้วยความพึงพอใจของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย
2. การเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดกิจกรรมการนิเทศภายในด้วยวิธีการต่าง ๆ สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง มีความมั่นใจในการทำงาน และส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ
3. การปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศการศึกษา เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ก่อให้เกิดระบบงานที่มีระเบียบ ติดตามและประเมินผลงานได้สะดวก

สุเทพ เมฆ (2546 : 38) กล่าวถึงความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป
2. เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษา
3. เพื่อศึกษาพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
4. เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษา

กรองทอง จิระเชษฐกุล (2550 : 4) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน
2. ปริมาณศึกษานิเทศก์ไม่เพียงพอกับความต้องการของครูและสถานศึกษา
3. บุคลากรภายในสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคยและใกล้ชิดกับปัญหา

มากที่สุด

4. บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเอง และสามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง

ธีรศักดิ์ เลื่อยไธสง (2550 : 4) กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงกับมีท่านผู้รู้ได้กล่าวเอาไว้ว่า “การนิเทศภายในคือหัวใจของโรงเรียน” โรงเรียนเป็นองค์การที่มีคณะบุคคลทำงานเป็นกลุ่มโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ คุณภาพนักเรียน ผู้รับการนิเทศต้องการการดูแลเอาใจใส่ ต้องการขวัญและกำลังใจ และการสนับสนุนจากผู้นิเทศและผู้บริหารสถานศึกษาเช่นกัน

อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐ์ (2552 : 4) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นดังนี้

1. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ การศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย การนิเทศการศึกษาจะช่วยทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2. ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง แม้แนวคิดในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา การนิเทศการศึกษาจะช่วยทำให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาขึ้นจำเป็นต้องได้รับการชี้แนะหรือการนิเทศการศึกษาจากผู้ชำนาญการ โดยเฉพาะ จึงจะทำให้แก้ไขปัญหาได้สำเร็จลุล่วง

4. การศึกษาของประเทศเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จะต้องมีการควบคุมดูแลด้วยระบบการนิเทศการศึกษา

5. การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน จำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศ เพื่อเป็นการให้บริการแก่ครูที่มีความสามารถต่าง ๆ กัน

6. การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของครู แม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ในขณะที่ทำงานในสถานการณ์จริง

7. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการจัดกิจกรรม

8. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นสำหรับทุกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งเป็นการช่วยเหลือครูให้เป็นบุคคลที่ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อีกทั้งการนิเทศภายในยังเป็นยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในการแก้ไขปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะเป็นการนิเทศที่ตรงกับปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ผู้บริหารหรือผู้ทำการนิเทศรู้ปัญหาอย่างแท้จริง และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานกันเป็นการพัฒนาตนเอง และมีการดำเนินการได้รวดเร็วตรงสภาพปัญหาและความต้องการ ถือว่าเป็นการนิเทศที่ดีที่สุด

หลักการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งจะต้องดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศที่ต้องทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน และการดำเนินการควรตั้งอยู่บนหลักการนิเทศ จะช่วยขจัดความขัดแย้งและเสริมสร้างความศรัทธา ความภาคภูมิใจ เต็มใจที่จะทำการนิเทศมีประสิทธิภาพ ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายใน ดังนี้

สัจด์ อุทรานันท์ (2540 : 42) ได้กำหนดหลักการสำคัญของการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องถือว่า การนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง สำหรับการดำเนินการจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้

2. การนิเทศในสถานศึกษาจะสำเร็จลงได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกัน ทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่า การนิเทศการศึกษาในสถานศึกษานั้นเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อใช้พัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงสุด

4. บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีความยอมรับและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

5. การนิเทศการศึกษากายในสถานศึกษาจะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในสถานศึกษาด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542 : 10) ได้กำหนดหลักการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการกระตุ้นช่วยเหลือครูให้เกิดการพัฒนาด้านวิชาการ

2. การนิเทศการศึกษาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานประชาธิปไตย

3. การนิเทศเป็นการสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการนิเทศ

4. การนิเทศเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์

5. การนิเทศเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

6. การนิเทศเป็นการดำเนินการให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์กัน

7. การนิเทศการศึกษาเป็นการดำเนินการให้เกิดการพัฒนาหลักสูตร

ชารี มณีสรี (2542 : 27 - 28) ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้นการประสานงานและแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครู อาจทำได้โดยจัดให้มีฝ่ายฝึกอบรมด้านวิชาชีพ เพื่อให้ครูทราบหลักวิธีการสอน พัฒนาหลักวิชาความรู้ ใช้เทคนิควิธีการสอนให้มีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่นในการสอน มีประสบการณ์ในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอน พัฒนาเจตคติในการทำงาน ปรับปรุงแบบประมวลการเรียนการสอน โครงการสอน จัดทำวัสดุอุปกรณ์การสอน และเข้าใจเทคนิคการประเมินผล

2. การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานประชาธิปไตย มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระกระตุ้นให้มีความคิดริเริ่ม มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำ

3. การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริม สร้างสรรค์ ควรหลีกเลี่ยงการบังคับ การปฏิบัติที่ไม่ซื่อตรง การประเมินค่า เข้มงวดตรวจตรา จัดมาตรฐานและพิธีรีตอง ควรสร้างบรรยากาศให้ครูได้พยายามคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ตามสติปัญญาของแต่ละคน

4. การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องกัน จึงควรมีความสอดคล้องกัน

5. การนิเทศเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ควรยอมรับนับถือผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ ตรงไปตรงมาและหาโอกาสร่วมมือช่วยเหลือเพื่อสร้างมิตรภาพไมตรีกับคนอื่น

6. การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ ควรให้การยกย่องชมเชย บำรุงขวัญแก่ครู

7. การนิเทศมุ่งจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชน ควรศึกษาและวางแผนเพื่อทราบความต้องการและปัญหาในชุมชน ช่วยเหลือครูให้สำรวจการใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ ร่วมมือกับชุมชนในการวางแผนปรับปรุงสถานศึกษาและชุมชน ช่วยครูในการพัฒนาหลักสูตร และปรับปรุงเทคนิควิธีการสอนให้เข้ากับสภาพและเหมาะสมกับชุมชน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 227) กล่าวถึง หลักการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. การนิเทศควรจัดให้มีการบริหารที่เป็นระบบและมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นโครงการ

2. การนิเทศต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ ความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานและใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. การนิเทศเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลให้แต่ละบุคคลได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่

4. การนิเทศเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยให้ครูได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเป็นอย่างไร จะหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

5. การนิเทศเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความร่วมมือระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์ มีวิธีการทำงานที่ดี และความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

6. การนิเทศเป็นการสร้างความผูกพันและความมั่นคงต่องานอาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกิดความพอใจในการทำงาน

7. การนิเทศเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีความรู้ ภาควิชาในอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้ความสามารถ

ประทีป สยามชัย (2552 : 11) หลักการที่สำคัญที่นำมาใช้ในการนิเทศการศึกษา คือ หลักการประชาธิปไตย คือการเคารพในตัวเองของแต่ละบุคคล การร่วมมือกันทำงาน การเชื่อในเหตุผล และเชื่อในอนาคต กระบวนการทางการนิเทศศึกษานั้นใช้กระบวนการทางสังคม คือให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย การนิเทศการศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่ในการทำรายละเอียดเกี่ยวกับการเรียนการสอนแต่อย่างใด แต่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจุดหมายปลายทางของสังคมด้วย พื้นฐานความรู้ที่นำมาสร้างเป็นหลักการและกระบวนการนิเทศศึกษานั้นมาจากหลายสาขาวิชาด้วยกัน เช่น ทางด้านวัฒนธรรม ปรัชญา ศาสนา จิตวิทยา สังคมวิทยา และทางด้านวิชาชีพ

สรุปได้ว่า หลักการนิเทศการศึกษาเป็นแนวทางที่ผู้นิเทศยึดเป็นกระบวนการและหลักในการปฏิบัติ ในการวางแผนการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การนิเทศการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาย่อมเป็นหัวใจสำคัญต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้การนิเทศและผู้สนับสนุนการนิเทศ การนิเทศภายในสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การให้ความสนใจและเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีนักการศึกษาได้ให้ความสนใจถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 ก : 59) ได้ทำการสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบนิเทศของสถานศึกษา
2. สร้างความตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามวัยและตามศักยภาพ และการพัฒนาตนเองให้แก่คณะครูในสถานศึกษา
3. จัดหรือดำเนินการให้มีการจัดระบบนิเทศภายในของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักในการดำเนินการ
4. ให้ความรู้ ให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นิเทศในสถานศึกษา
5. ร่วมดำเนินการพัฒนาระบบนิเทศของสถานศึกษากับคณะครูผู้นิเทศภายในสถานศึกษา
6. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานร่วมกับคณะครูในสถานศึกษาและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูในสถานศึกษาให้เห็นความก้าวหน้าของตนเอง

7. เผยแพร่ความสำเร็จของคณะครูในสถานศึกษา ให้การเสริมแรง ให้การยกย่องเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 12) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ตระหนักและเห็นความสำคัญว่าจะต้องมีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
2. บริหารและจัดการแบบมีส่วนร่วม
3. สร้างขวัญและกำลังใจ
4. สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและหน่วยงานอื่น
5. สนับสนุนด้านงบประมาณ ยานพาหนะ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุกด้าน
6. สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาและสถาบันผลิตครูเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา
7. ประสานงานกับหน่วยศึกษานิเทศก์และสถาบันผลิตครูในท้องถิ่นเพื่อร่วมกันวางแผน

ในการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษา

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2546 : 23) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ผลักดัน กระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูซึ่งมีหน้าที่โดยตรงต่อตัวเด็ก และให้การสอนแก่ตัวเด็กได้พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 67 - 78) กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในการพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุนโดยการนิเทศให้ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติในการจัดทำและนำหลักสูตรไปใช้ในห้องเรียนในรายวิชาที่รับผิดชอบอย่างถูกต้องชัดเจน รวมทั้งนิเทศการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

2. บทบาทเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมสนับสนุน โดยการนิเทศครูผู้สอน ให้สามารถจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรู้จักพื้นฐานของผู้เรียน การกำหนดจุดมุ่งหมายของการสอน การกำหนดเนื้อหาสาระสำหรับสอน การเตรียมความพร้อมในการสอนการดำเนินการสอนการสร้างเสริมทักษะ การสนับสนุน การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพการสอนสัมฤทธิ์ผลการสอน และการปรับปรุงแก้ไข

3. บทบาทเป็นผู้นำในการประเมินการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการนิเทศให้ครูผู้สอนสามารถดำเนินการประเมินการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษาและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการเรียนการสอน และตัดสินการเรียน

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้ร่วมวางแผน ให้บริการ ให้กำลังใจ ตลอดจนกำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานของคณะครู ทำให้ครูมีความทันสมัย เกิดการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับวัย เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษา ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนาตนเองในการทำงาน เพื่อผลสำเร็จของการบริหารการศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษามีลักษณะการปฏิบัติเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น ๆ ต้องอาศัยกระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสำหรับยึดเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ซึ่งในกระบวนการนิเทศนี้ได้มีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ชารี มณีสรี (2542 : 202 - 203) กล่าวถึง กระบวนการนิเทศภายในไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ สำรวจความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การจัดลำดับ กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและดำเนินการตามความเข้าใจ

ขั้นที่ 2 วางแผน นำเอาทางเลือกตามข้อที่ 1 มากำหนดรายละเอียดของกิจกรรม โดยเขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ผู้รับผิดชอบ โครงการ แผนดำเนินงาน ระยะเวลา สถานที่ งบประมาณ การประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศ เป็นขั้นลงมือทำตามโครงการนิเทศที่กำหนดหลักการ โดยคำนึงถึงหลักการนิเทศ ทักษะ สื่อ เครื่องมือการนิเทศ การเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ รวมทั้งการเสริมสร้างให้กำลังใจและช่วยเหลือจากผู้บริหาร โรงเรียน

ขั้นที่ 4 การประเมินผล ตรวจสอบผลการดำเนินการนิเทศตามโครงการที่กำหนดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ ประเมินข้อคิดเห็น กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน รวมผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับเพื่อทำการปรับปรุงต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 17) ได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในไว้ว่า การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ เป็นขั้นตอนของการสำรวจความต้องการจำเป็น สำรวจปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุผลมาใช้ประกอบการทำโครงการ โดยสำรวจความต้องการ

ของครู จัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จัดลำดับกำหนดทางเลือก การแก้ปัญหาและกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมสำหรับแผนงาน โครงการของสถานศึกษาต่อไป

2. ขั้นวางแผนการนิเทศ เป็นการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 1 โดยนำทางเลือกในการแก้ปัญหา มากำหนดกิจกรรมโดยเขียนเป็น โครงการนิเทศ ซึ่งจะต้องระบุรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

3. ขั้นปฏิบัติตามแผนการนิเทศ เป็นการปฏิบัติงานโดยการนำโครงการนิเทศที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงหลักการนิเทศ ทักษะสื่อ เครื่องมือ การนิเทศ การเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนจากผู้บริหาร

4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามโครงการนิเทศ โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนาต่อไป

5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ เป็นขั้นตอนที่ต้องรีบดำเนินการทันที หากพบว่าสิ่งใดบกพร่อง หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะต้องปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นของการดำเนินงานการปรับปรุงแก้ไขจึงสามารถกระทำได้ตลอดการดำเนินงาน จนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานแล้ว หากพบว่ายังมีสิ่งบกพร่อง หรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตั้งแต่ต้นของการวางแผนการนิเทศ หรืออาจต้องร่วมกันวางแผนการนิเทศ

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (2546 : 10 - 11) กล่าวว่า วัฏจักรการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดรูปงานและกำลังคน การจูงใจและการควบคุม บุคลากรภายในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนได้รับการฝึกฝนมาพอสมควร จึงจะสามารถบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

อัญชลี โคอุตส่าห์ (2548 : 30) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศภายในเป็นการทำงานเป็นทีม ซึ่งการดำเนินงานจะมีกระบวนการ โดยสรุป ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานนิเทศภายในสถานศึกษาร่วมศึกษา วิเคราะห์ รายละเอียดต่าง ๆ ที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนร่วม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกัน จัดเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือสำหรับการนิเทศ และสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครูอาจารย์และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นดำเนินการนิเทศภายใน อาจกำหนดได้ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

2.1 การนิเทศภายในเป็นกลุ่ม สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น การประชุมชี้แจงให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของการปฏิรูปการศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ

เทคนิคนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า การร่วมสัมมนา ลักษณะสมาคมเครือข่ายวิชาชีพ และการเยี่ยมชมสถานศึกษาและครูต้นแบบแห่งอื่น ๆ

2.2 การนิเทศเป็นรายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธีเช่นเดียวกัน เช่น การตรวจบันทึก การสอน เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนสอนทุกครั้ง การเยี่ยมชั้นเรียน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้สอน ในสถานศึกษา การสังเกตการสอน การให้คำปรึกษา ฯลฯ

3. ขึ้นประเมินผลและสรุปผล เป็นการประเมินและสรุปผลการดำเนินงานนิเทศภายใน สถานศึกษา จากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ตามกรอบปฏิบัติการเรียนรู้ที่ครูนำไป จัดประสบการณ์ หรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลอาจทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินโครงการ การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อนำผลสรุปที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนางาน

กรอบทอง จิรเดชากุล (2550 : 17 - 38) กล่าวว่า วัฏจักรการนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการสนับสนุนการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อทราบสภาพการศึกษาและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
2. เพื่อทราบสภาพที่เป็นปัญหา
3. เพื่อทราบความต้องการ
4. เพื่อกำหนดแนวทางตัดสินใจในการแก้ปัญหา
5. เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก การวางแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ภายในสถานศึกษานั้น จะสอดคล้องกับนโยบายและแนวคิดในการพัฒนาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละระดับ ดังนี้

1. เปรียบระดับคุณภาพการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาด้านวิชาการ และเทคโนโลยีให้ทัดเทียมกัน

2. กระจายทรัพยากรอย่างเสมอภาค เป็นธรรมและประหยัดระหว่างชั้นเรียนต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา

3. ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านโอกาสทางการศึกษาของนักเรียน

4. จัดการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยใช้ทรัพยากรท้องถิ่นและสอดคล้องกับอาชีพ ในชุมชน

5. ให้ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา และเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา และพัฒนาการศึกษา

การวางแผนการนิเทศภายในสถานศึกษา มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน มีการปฏิบัติดังนี้

1.1 ทำความเข้าใจ ขอบข่าย อำนาจหน้าที่และบทบาทของผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ทำแผนและโครงการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.2 นำผลการศึกษา ข้อมูล จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของสถานศึกษา มาจัดลำดับความสำคัญให้ทราบแน่ชัดว่า ปัญหาใดที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขก่อนหลัง

1.3 ศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติของหน่วยเหนือเพื่อจัดทำแผนให้ สอดคล้องส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของการนิเทศภายในสถานศึกษา

2. ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน คณะทำงานจัดประชุมครู โดยนำประเด็นปัญหาและความ ต้องการที่สำคัญจากการศึกษา สภาพปัจจุบัน และนโยบายของหน่วยเหนือมาพิจารณาแล้วสรุปว่า ปัญหาประมาณนี้มีงานสำคัญอะไรบ้าง จากนั้นทำการกำหนดการวางแผน หรือการจัดทำโครงการ เพื่อสนองนโยบายและความต้องการของสถานศึกษา จะต้องพิจารณาตัดสินใจกำหนดตามลำดับ ความสำคัญของงานและเขียนไว้เป็นแนวปฏิบัติ

3. ขั้นประสานแผน มีรายละเอียดเป็นขั้นตอน ได้แก่ การทบทวนเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ งบประมาณ เวลา ประสานคนและประสานงาน

4. ขั้นเตรียมนำแผนปฏิบัติ โดยทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการนิเทศภายใน

การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ใน โครงการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยพิจารณากิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพ บริบท ทรัพยากรของสถานศึกษา เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน การให้คำปรึกษาแนะนำการศึกษาเอกสาร การปฏิบัติการนิเทศภายในให้ได้ผลดี ควรดำเนินการตามขั้นตอน คือ ประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ปฏิบัติการนิเทศภายในตามแผนงาน ประชุมเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ประชุมสรุปผล การนิเทศ และนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการต่อไป

ขั้นที่ 4 การประเมินผล และการรายงานผล

การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อทราบผลการดำเนินงาน อาจประเมินทั้งก่อน ระหว่างและหลังการนิเทศ โดยมีขอบข่ายการประเมินตามกิจกรรมในโครงการ เช่น ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ตาม

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประเมินความคิดเห็น ประเมินกระบวนการและสรุปผลรวมการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐ (ออนไลน์, 2552) กล่าวว่า วัฏฏะการนิเทศภายในสถานศึกษา เริ่มขึ้นเนื่องจากต้องการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สามารถดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา เป็นการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ เพื่อให้สถานศึกษาทราบจุดที่สถานศึกษามีปัญหา หรือจุดที่สถานศึกษา จะพัฒนา โดยมีตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จและเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำทางด้านวิชาการของสถานศึกษา เป็นตัวกำหนด สถานศึกษานำมาเปรียบเทียบกับระดับคุณภาพจากการปฏิบัติในปีที่ผ่านมา ว่า สามารถดำเนินการได้ตามตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือกรณีที่ไม่ดำเนินการ ได้ตาม มาตรฐานขั้นต่ำ แล้วควรหาแนวทางพัฒนาให้ต่อเนื่องได้ในทิศทางใด

2. แสวงหาวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนา เป็นการแสวงหาแนวทางหรือกิจกรรมของ สถานศึกษาที่จะพัฒนางานวิชาการ โดยพิจารณาศักยภาพของสถานศึกษาทั้งด้านบุคลากรและ งบประมาณที่จะสามารถพัฒนาด้วยกิจกรรมอย่างหลากหลาย ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน โดยมุ่งเน้นที่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนเป็นหลัก และปรับกิจกรรมที่เป็น โครงการพิเศษ บูรณาการเข้าสู่การจัดกิจกรรมในห้องเรียน โดยใช้ระบบนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกิจกรรมการประสานสู่การปฏิบัติจริงในชั้นเรียน กิจกรรมที่สถานศึกษาแสวงหาหรือคิดขึ้นมานั้น ต้องให้เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้ และนำไปสู่จุดมุ่งหมาย คือการพัฒนาวิชาการได้อย่าง ประสิทธิภาพ

3. การดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนา การดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการหรือกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงศักยภาพของ บุคลากรที่รับผิดชอบ และกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริงในสถานศึกษาจนบรรลุจุดมุ่งหมาย ปลายทาง คือ การพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

4. การนิเทศติดตามผล การแก้ปัญหาและพัฒนา งานวิชาการของสถานศึกษาการดำเนินงาน นิเทศติดตามผล เป็นวิธีการสำคัญในการติดตามตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายควรมีวิธีการนิเทศติดตามผล อย่างหลากหลาย มีสื่อ เครื่องมือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนทั้งนี้ใน การนิเทศติดตามผลต้องสามารถระบุคุณภาพจากการนิเทศว่าอยู่ในระดับใด มีข้อที่ควรแก้ไข ปรับปรุงเช่นไร การดำเนินงานนิเทศภายในของสถานศึกษานั้นควรประสานสัมพันธ์กับนิเทศ ภายนอกสถานศึกษา

5. การประเมินและรายงานผลการแก้ปัญหาและพัฒนา การประเมินการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา และรายงานเป็นวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา สรุปผลการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษา ว่าบรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จหรือไม่เพียงใด มีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข มีส่วนใดที่จะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้สถานศึกษาควรดำเนินการประสานกับนิเทศภายนอกสถานศึกษา ในการช่วยเหลือ แนะนำ

ฮอย และฟอร์ซีส (Hoy and Forsyth. 1986 : 55; อ้างถึงใน ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2542 : 50) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศ แบบวงจรวินิจฉัย (Diagnostic Cycle) ว่า วงจรนี้จะเริ่มโดยมองการดำเนินการนิเทศเหมือนกับกระบวนการในการแก้ปัญหา โดยเริ่มจากการปรับปรุงบริบทของสถานศึกษาแล้วปรับปรุงการปฏิบัติการในห้องเรียน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุความแตกต่างของสภาพความเป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 วินิจฉัยหาสาเหตุของปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแผนปฏิบัติการ และพัฒนากลยุทธ์ในการปฏิบัติโดยการกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ทางเลือก แล้วเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินแบบปฏิบัติการ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการตามแผน

แฮร์ริส (Harris. 1975 : 14 - 15; อ้างถึงใน อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐ. ออนไลน์. 2552) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการนิเทศไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นวางแผน (Planning) การคิด การกำหนดวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้า การกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน การคิดหาวิธีดำเนินงาน และการวางขั้นตอนการทำงาน

ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดองค์ประกอบของงาน (Organizing) หมายถึง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผลงาน การรวบรวมทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ ทั้งคนและวัสดุ อุปกรณ์ กำหนดความสัมพันธ์ของการทำงานในแต่ละขั้น การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจายอำนาจ และหน้าที่การกำหนดโครงสร้างขององค์กรและกำหนดนโยบาย

ขั้นที่ 3 ขั้นนำไปสู่การปฏิบัติงาน (Doing) หมายถึง การตัดสินใจ การคัดเลือกบุคลากร การเร่งเร้าช่วย และจูงใจให้เกิดกำลังใจ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การสาธิต การให้คำแนะนำ การสื่อสาร การกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจ การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ขั้นที่ 4 ขั้นการควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมในการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การให้โอกาสแก้ไขตนเอง การดำเนินการให้พ้นจากงาน และการบังคับบัญชา

ขั้นที่ 5 การประเมินผล (Appraising) หมายถึง การตัดสินการปฏิบัติงานวิจัย การวัดผล การปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลมากหรือน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อแก้ปัญหาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการนิเทศภายใน เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยอาศัยขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา ความต้องการ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมิน การกำกับติดตาม ควบคุม รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้กระบวนการนิเทศภายในบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อเป็นการตรวจสอบกระบวนการนิเทศภายในจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย จึงดำเนินการวิเคราะห์กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังตาราง 2

ตาราง 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา

นักวิชาการ กระบวนการนิเทศภายใน	ชรี มณีสรี (2542 : 202-203)	กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 17)	สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษากฎ(2546 : 10 - 11)	อัญชลี โตอุตสาห์ (2548 : 30)	กรมทออง จิรเดชากุล (2550 : 17 - 38)	อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552 : 2 - 3)	ฮอย และฟอริซซิท (Hoy and Forsyth, 1986 : 55)	แฮริส (Harris, 1985 : 9)	รวม
1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การเตรียมการ	✓	✓		✓	✓	✓			5
2. การวางแผนการนิเทศ	✓	✓	✓		✓		✓	✓	6
3. การปฏิบัติการนิเทศ	✓	✓		✓			✓	✓	5
4. การประเมินผลการนิเทศ	✓	✓		✓			✓	✓	5
5. การปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ		✓		✓	✓	✓			4
6. การติดตาม ตรวจสอบการนิเทศ			✓		✓	✓		✓	4
7. การจัดรูปงานและกำลังคน			✓	✓				✓	3
8. การจูงใจและควบคุม			✓					✓	2
9. การสรุปผลการนิเทศ				✓					1
10. การกำหนดทางเลือก / วิธีการแก้ปัญหา					✓	✓			2

จากตาราง 2 การวิเคราะห์กระบวนการนิเทศภายใน พบว่า นักวิชาการเสนอแนวคิดกระบวนการนิเทศในทำนองที่สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ในที่นี้ ผู้วิจัยจึงขอสรุปข้อมูลตามกระบวนการทั้งหมดเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศภายใน โดยรวมไปถึงการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การเตรียมการ การจัดรูปแบบของการนิเทศ
2. การปฏิบัติการนิเทศภายใน โดยรวมถึงการจูงใจ การกำหนดทางเลือก การแก้ปัญหา
3. การตรวจสอบการนิเทศภายใน โดยรวมไปถึง การกำกับ ติดตามและตรวจสอบ กระบวนการดำเนินงาน
4. การประเมินงานนิเทศภายใน

5. การปรับปรุงแก้ไขการนิเทศภายใน โดยรวมถึงการสรุปรายงานผลการนิเทศภายใน

ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำกระบวนการนิเทศภายในที่วิเคราะห์ได้ทั้ง 5 ประการ ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัย โดยมีเนื้อหาสำคัญดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศภายใน

การวางแผนการนิเทศภายใน เป็นขั้นตอนของกระบวนการนิเทศภายใน โดยผู้ดำเนินการนิเทศควรต้องศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การเตรียมการ การจัดรูปแบบของการนิเทศ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้รับไปวางแผนรายละเอียดของกิจกรรมการนิเทศ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ สำรวจความต้องการของครู การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การจัดลำดับ กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและดำเนินการตามความเข้าใจ (ชารี มณีสรี, 2542 : 202-203) สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 7) ที่กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายใน ว่าต้องมีการเตรียมการนิเทศ ขั้นเตรียมการนิเทศ เป็นขั้นตอนของการสำรวจความต้องการจำเป็น สำรวจปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุผลมาใช้ประกอบการทำโครงการ โดยสำรวจความต้องการของครู จัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จัดลำดับกำหนดทางเลือก การแก้ปัญหาและกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมสำหรับแผนงาน โครงการของสถานศึกษาต่อไปโดยนำทางเลือกในการแก้ปัญหามาคำหนดกิจกรรมโดยเขียนเป็นโครงการนิเทศ ซึ่งจะต้องระบุรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับสำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับสูง (2546 : 10 - 11) การวางแผน การจัดรูปงานและกำลังคน การจูงใจและการควบคุมบุคลากรภายในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ กรองทอง จิระเชษฐกุล (2550 : 17 - 38) การวางแผนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ภายในสถานศึกษานั้น จะสอดคล้องกับนโยบายและแนวคิดในการพัฒนาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ สอดคล้องกับ แฮร์ริส (Harris, 1975 : 14 - 15; อ้างถึงใน อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐ์, ออนไลน์, 2552) การคิด การกำหนดวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้าการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน การคิดหาวิธีดำเนินงาน และการวางแผนขั้นตอนการทำงาน สอดคล้องกับอัญชลี ไชยดี (2548 : 30) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศภายในเป็นการทำงานเป็นทีมซึ่งการดำเนินงานจะมีกระบวนการ ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานนิเทศภายในสถานศึกษา ร่วมศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกัน จัดเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือสำหรับการนิเทศ

และสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครูอาจารย์และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับกรรทง จิรเดชากุล (2550 : 17 - 38) กล่าวไว้ว่า กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการสนับสนุนการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบสภาพการศึกษาและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อทราบสภาพที่เป็นปัญหา เพื่อทราบความต้องการ เพื่อกำหนดแนวทางตัดสินใจในการแก้ปัญหา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ไปสู่นาาคที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผนการนิเทศ หมายถึง การดำเนินงานเริ่มตั้งแต่ การแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน การสำรวจความต้องการของครู นักเรียน คณะกรรมการ ในการจัดเก็บและ รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่เป็นปัญหาความต้องการและสมควรได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มากำหนดเป็นกิจกรรม กำหนดทางเลือก แนวทางการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา โดยจัดทำ ปฏิทินการนิเทศ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ในการนิเทศ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณ

2. การปฏิบัติการนิเทศภายใน

การปฏิบัติการนิเทศภายใน เป็นการดำเนินการตามแผนตามลักษณะงานการนิเทศภายใน สถานศึกษา เป็นการดำเนินการต่อจากขั้นเตรียมการนิเทศ โดยนำทางเลือกในการแก้ปัญหามา กำหนด กิจกรรมโดยเขียนเป็น โครงการนิเทศ ซึ่งจะต้องระบุรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานและมี ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน กระทรวงศึกษาธิการ (2543 :7) สอดคล้องกับ ชารี มณีศรี (2542 : 202 - 203) การปฏิบัติการนิเทศ เป็นขั้นลงมือทำตามโครงการนิเทศที่กำหนดหลักการ โดยคำนึงถึงหลักการ นิเทศ ทักษะ สื่อ เครื่องมือการนิเทศ การเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจรวมทั้งการเสริมสร้าง ให้กำลังใจและช่วยเหลือจากผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ อัญชลี ไชยดี (2548 : 30) กล่าว ว่า ขั้นดำเนินการนิเทศภายใน อาจกำหนดได้ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ 1) การนิเทศภายในเป็นกลุ่ม สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น การประชุมชี้แจงให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของการ ปฏิรูปการศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิค นวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ การจัดอบรม เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้า การร่วมสัมมนา ลักษณะสมาคมเครือข่ายวิชาชีพ และการเยี่ยม สถานศึกษาและครูต้นแบบแห่งอื่น ๆ 2) การนิเทศเป็นรายบุคคล สามารถทำได้หลายวิธีเช่นเดียวกัน เช่น การตรวจบันทึกการสอน เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนสอนทุกครั้ง การเยี่ยมชั้นเรียน สร้าง ขวัญกำลังใจแก่ผู้สอนในสถานศึกษา การสังเกตการสอน การให้คำปรึกษา ฯลฯ สำหรับกรรทง จิรเดชากุล (2550 : 17 - 38) กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง การ

ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยพิจารณากิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพบริบท ทรัพยากรของสถานศึกษา เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน การให้คำปรึกษาแนะนำการศึกษาเอกสาร การปฏิบัติการณ์เทศภายในให้ได้ผลดี ควรดำเนินการตามขั้นตอน คือ ประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ปฏิบัติการนิเทศภายในตามแผนงาน ประชุมเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ประชุมสรุปผลการนิเทศ และนำข้อมูลไปใช้ดำเนินการต่อไป สอดคล้องกับ ความเห็นของ แฮร์ริส (Harris, 1975 : 14 - 15; อ้างถึงใน อัญชลี ธรรมะวิสิฏฺฐ. ออนไลน์. 2552) ชี้แนะไปสู่การปฏิบัติงาน หมายถึง การตัดสินใจ การคัดเลือกบุคลากรการเร่งรัดช่วย และจงใจให้เกิดกำลังใจ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การสาธิต การให้คำแนะนำ การสื่อสารการกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจ การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การปฏิบัติการณ์เทศภายใน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมการนิเทศร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีลำดับขั้นตอน สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ โดยมี วัตถุประสงค์และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษา

3. ด้านการตรวจสอบการนิเทศภายใน

การตรวจสอบ ทบทวนแผนการนิเทศ สื่อการนิเทศ เครื่องมือการนิเทศ กระบวนการนิเทศและผลการนิเทศ เพื่อปรับปรุงกระบวนการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ สำนักงานสภาพัฒนาการวิจัย (2546 : 10 - 11) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดรูปงานและกำลังคน การจูงใจและการควบคุมบุคลากรภายในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ กรองทอง จิระเชษฐกุล (2550 : 17 - 38) การทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ งบประมาณ เวลา ประสานคนและประสานงาน โดยพิจารณากิจกรรมการนิเทศภายในให้เหมาะสมกับสภาพบริบท ทรัพยากรของสถานศึกษา เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน การให้คำปรึกษาแนะนำ การศึกษาเอกสาร การปฏิบัติการณ์เทศภายในให้ได้ผลดี ควรดำเนินการตามขั้นตอน คือ ประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติการณ์เทศภายในตามแผนงาน ประชุมเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานตามขั้นตอน สอดคล้องกับอัญชลี ธรรมะวิสิฏฺฐ (ออนไลน์. 2552) กล่าวว่า การแก้ปัญหาและพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาการดำเนินงานนิเทศติดตามผล เป็นวิธีการสำคัญในการติดตามตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายควรมีวิธีการนิเทศติดตามผล อย่างหลากหลาย มีสื่อเครื่องมือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนทั้งนี้ในการนิเทศติดตามผล

ต้องสามารถระบุคุณภาพจากการนิเทศว่าอยู่ในระดับใด มีข้อที่ควรแก้ไขปรับปรุงเช่นไร การดำเนินงานนิเทศภายในของสถานศึกษานั้นควรประสานสัมพันธ์กับนิเทศ ภายนอกสถานศึกษา แฮร์ริส (Harris. 1975 : 14 - 15; อ้างถึงใน อัญชลี ธรรมะวิสิกุล. ออนไลน์. 2552)กำหนดเกณฑ์ มาตรฐานของผลงาน การรวบรวมทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ ทั้งคนและวัสดุ อุปกรณ์ กำหนดความสัมพันธ์ของการทำงานในแต่ละขั้น การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจาย อำนาจและหน้าที่การกำหนดโครงสร้างขององค์การและกำหนดนโยบายการควบคุมในการทำงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ การสั่งการ การให้รางวัล การลงโทษ การให้โอกาสแก้ไข ตนเอง การดำเนินการให้พ้นจากงาน และการบังคับบัญชา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การตรวจสอบการนิเทศภายใน หมายถึง การตรวจสอบเป้าหมายก่อน การดำเนินงานนิเทศ โดยมีสื่อ อุปกรณ์ดำเนินการที่เหมาะสม สอดคล้องกับ สภาพปัญหา ความ ต้องการ และสภาพปัจจุบันตามบริบทของสถานศึกษา

4. ด้านการประเมินผลการนิเทศ

การประเมินผลนิเทศภายในเป็นการตรวจสอบ ผลการนิเทศ ว่าเป็นไปตามความต้องการ หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ชารี มณีศรี (2542 : 202 - 203) กล่าวว่า การประเมินผล ตรวจสอบ ผลการดำเนินการนิเทศตามโครงการที่กำหนด ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ ประเมินข้อคิดเห็น กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน รวมผลการประเมินข้อมูลป้อนกลับเพื่อทำการปรับปรุงต่อไป สอดคล้องกับ กระบวนการศึกษาธิการ (2543 : 17) ขึ้นประเมินผลการนิเทศ เป็นการตรวจสอบผลการ ดำเนินงานตามโครงการนิเทศ โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมิน มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป สำหรับ อัญชลี โตอดสำห์ (2548 : 30) กล่าวว่า เป็นการ ประเมิน และสรุปผลการดำเนินงาน นิเทศภายใน สถานศึกษา จากการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ตามกรอบปฏิรูปการเรียนรู้ที่ครูนำไปจัดประสบการณ์ หรือกิจกรรม การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลอาจทำได้หลายวิธี เช่น การประเมิน โครงการ การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อนำผลสรุปที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนางาน สอดคล้องกับ กรองทอง จิรเดชากุล (2550 : 17 - 38) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการนิเทศ หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จ ของโครงการกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อทราบผลการดำเนินงาน อาจประเมินทั้งก่อน ระหว่างและหลังการนิเทศ โดยมีขอบข่ายการประเมินตามกิจกรรมในโครงการ เช่น ประเมิน ผลสัมฤทธิ์ ของโครงการตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ประเมินความคิดเห็น ประเมิน กระบวนการและสรุปผลรวมการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานใน โอกาสต่อไป สอดคล้องกับ อัญชลี ธรรมะวิสิกุล (ออนไลน์. 2552) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ ได้รับมอบหมายควรมีวิธีการนิเทศติดตามผล อย่างหลากหลาย มีสื่อ เครื่องมือที่เหมาะสมและ

สอดคล้องกับการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนทั้งนี้ในการนิเทศติดตามผลต้องสามารถระบุคุณภาพจาก การนิเทศว่าอยู่ในระดับใด มีข้อที่ควรแก้ไขปรับปรุงเช่นไร การดำเนินงานนิเทศภายในของ สถานศึกษานั้นควรประสานสัมพันธ์กับนิเทศ ภายนอกสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การประเมินงานนิเทศภายใน หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานตาม โครงการนิเทศ โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูล ในการปรับปรุงพัฒนา การตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ กำหนด

5. การปรับปรุงแก้ไขการนิเทศภายใน

เพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ เป็นขั้นตอนที่ต้องรีบดำเนินการทันที หาก พบว่าสิ่งใดบกพร่อง หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะต้องปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นของการ ดำเนินงานการปรับปรุงแก้ไขจึงสามารถกระทำได้ตลอดการดำเนินงาน จนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดการ ดำเนินงานแล้วหากพบว่ายังมีสิ่งบกพร่อง หรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จำเป็นต้อง พิจารณาปรับปรุงแก้ไขตั้งแต่ต้นของการวางแผนการนิเทศ หรืออาจต้องร่วมกันวางแผนการนิเทศ กระทรวงศึกษาธิการ (2543 : 17) สอดคล้องกับ อัญชลี ไชยธรรม (2548 : 30)การประเมินโครงการ การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อนำผลสรุปที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนางาน กรองทอง จิระเดชกุล (2550 : 50) กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายใน ด้านการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการว่า ในวาระสุดท้ายของ กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจให้กับทุกคนว่า หากตั้งใจ ปฏิบัติงานตามแผนการนิเทศภายในโรงเรียน งานนิเทศก็จะประสบความสำเร็จ นั่นคือ ครูได้รับการ พัฒนาตามความต้องการ สามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ นักเรียนได้รับการ พัฒนาแก้ไขตามปัญหาให้ดีกว่าเดิม ทุกคนก็จะชื่นใจและมีความสุข นอกจากนี้กิจกรรมและ นวัตกรรม และผลงานที่ครูทำได้ดี ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปเผยแพร่ แก่ครูในโรงเรียนและ โรงเรียนอื่น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้นั้นด้วย อัญชลี ธรรมะวิสิฏฐ (ออนไลน์, 2552) การประเมินและรายงานผลการแก้ปัญหาและพัฒนา การประเมินการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา และ รายงานเป็นวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา สรุปผลการดำเนินงานนิเทศภายใน สถานศึกษา ว่าบรรลุผลตามเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จหรือไม่เพียงใด มีส่วนใดที่ จะต้องปรับปรุงแก้ไข มีส่วนใดที่จะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้สถานศึกษาควรดำเนินการประสาน กับนิเทศภายนอกสถานศึกษา ในการช่วยเหลือ แนะนำ

สรุปได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขการนิเทศ หมายถึง การทำสรุปรายงานผลการนิเทศ นำเสนอ ผลการนิเทศและเผยแพร่ รวมทั้งพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการนิเทศ

จะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุง แก้ไขการจัดกิจกรรมของครู รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการอบรม เพิ่มเติมทักษะของครูในอนาคต และนำข้อมูลจากการนิเทศเพื่อคัดเลือก ครูตัวอย่างที่มีความสามารถและเป็นตัวแบบให้กับครูคนอื่นๆ ได้ อีกทั้งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะบริหารพัฒนางานของสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

บูม (Boone, 1992 : 87) ได้ศึกษา ผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขตต่อการปรับโครงสร้าง ในเขตชนบท ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ได้ถูกต้อง ดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษาธิการเขตที่ประสบผลสำเร็จทั้งสี่นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยพยายามแสวงหาวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้ว ศึกษาเขตแต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่ และครู ในขณะเดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการ ได้อย่างน่าชื่นชม

วิลเลียม (Williams, 1994 : 425 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้การนิเทศในโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน 2) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าการสังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ 3) ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญและความรับผิดชอบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมากกว่าการจัดกิจการด้านอื่น ๆ

งานวิจัยในประเทศ

จุฑารัตน์ บันดาลสิน (2557 : บทคัดย่อ) นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้จากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันได้และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สำหรับองค์กรพยาบาลผู้บริหารองค์กรพยาบาลควรเตรียมความพร้อมในการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ทั้งของตนเอง และทีมการพยาบาลควบคู่ไปกับการส่งเสริมหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงและ พัฒนางานบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะสะท้อนถึงคุณภาพการให้บริการแก่ผู้ให้บริการด้วย ความคิด สร้างสรรค์จึงไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่สภาพแวดล้อมขององค์กร และบริบททางสังคมก็ล้วนแต่เป็นแหล่งที่มาและ เป็นตัวเร่งให้พยาบาลเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้

พรธมาศ พรหมพิลา (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อการนิเทศการสอนในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า 1) ปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อการนิเทศการสอนในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีจำนวน 7 ปัจจัย ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของครู ด้านการประเมินผล ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการปฏิบัติการนิเทศการสอน 2) รูปแบบกระบวนการนิเทศการสอนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดขึ้นประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน แต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน โดยด้านการวางแผน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของครู ด้านการประเมินผล และด้านการพัฒนาและการปรับปรุง มีสหสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ทั้ง 5 ด้านดังกล่าวมีสหสัมพันธ์ทางบวกโดยตรงกับการปฏิบัติการนิเทศการสอน ส่วนด้านการวางแผนและด้านการบริหารจัดการมีสหสัมพันธ์ทางบวกโดยตรงกับการมีส่วนร่วม

วิภา อยู่คง (2555 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัญหาการนิเทศภายในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า ปัญหาการนิเทศภายในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ด้านการประเมินผลการนิเทศ ด้านการปฏิบัติการนิเทศและด้านการวางแผนการนิเทศ ปัญหาการนิเทศภายในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนการนิเทศ

และด้านการปฏิบัติการนิเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาด ของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาด้านการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ พบว่า สถานศึกษานขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาด้านการประเมินผลการนิเทศ พบว่า สถานศึกษานขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

รวีพรรณ แสนใจดี (2556 : 83) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงาน นิเทศภายในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภาคเหนือตอนบน พบว่า สภาพการนิเทศ ภายในโดยรวมและแต่ละขั้นตอน มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการการนิเทศภายใน ขั้นตอนการวางแผน กำหนดทางเลือก ขั้นตอนการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศภายใน ขั้นตอนการสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาวิธีการนิเทศภายในส่วนขั้นตอนที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ ขั้นตอน การปฏิบัติการนิเทศภายใน

ดวงจิต สนิทกลาง (2561 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม พบว่า 1) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผล และประเมินผล และการบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานสถานักเรียน และการจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร 2) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ประกอบด้วย (1) การมีวิสัยทัศน์ (2) การรู้จักอัตลักษณ์ของตนเอง (3) การเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจ (4) การมีกัลยาณมิตร (5) การมี จิตสาธารณะ (6) การมีภูมิปัญญา (7) การมีความสามัคคีปรองดอง (8) การมีสัจจะ กล้าหาญมุ่งมั่น (9) การยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมและความดีงาม และ (10) การเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ พัฒนา 3) สภาพปัจจุบันของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มี ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และ 4) กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำ ที่ยอดเยี่ยม มีกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) ปฏิรูปหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างนักเรียน ให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม (2) ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้มี ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม (3) ปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการ พัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม (4) ยกระดับการดำเนินงานสถานักเรียนยุคใหม่ที่มุ่ง

ส่งเสริมภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมในนักเรียน และ (5) พัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียนมีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม จุดประกายฝัน มุ่งมั่นทำความดี สร้างชีวิตที่พอเพียง มีกลยุทธ์ 10 กลยุทธ์ และมีวิธีดำเนินการ 30 วิธี

ปณตนนท์ เกียรติประภากุล (ออนไลน์, 2561) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 พบว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ที่มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาแบบเดิมในประเทศไทยสู่การศึกษา 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารให้เกิดระบบการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีการปรับใช้ภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานในยุคการศึกษา 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authenticity Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ทั้งนี้ภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภทยังมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ตลอดจนการนำนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา โดยอาศัยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และยังเป็นตัวหนุนเสริมให้พลังแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาในการขับเคลื่อนให้ชีวิตมุ่งไปข้างหน้า เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 ให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไปหากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีทักษะภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภทแล้วจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของยุคการศึกษา 4.0 ต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการนิเทศภายใน ได้ข้อสรุปว่า การนิเทศภายในมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาทุกระบบและทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยซึ่งมีลักษณะเฉพาะ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายสำคัญของการศึกษา ทั้งวิชาพื้นฐาน วิชาอาชีพ ประสบการณ์ ทักษะคิด โดยกระบวนการนิเทศภายในต้องเริ่มต้นจากการวางแผนการนิเทศภายใน การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ พร้อมทั้งสำรวจงบประมาณ กำลังคน เพื่อนำไปวางแผนการนิเทศได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ในขั้นตอนที่สอง ในขณะที่มีการ

ปฏิบัติการนิเทศภายใน จะต้องมีการตรวจสอบ ติดตามการนิเทศภายใน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อการนิเทศภายในสิ้นสุดลงในแต่ละช่วงเวลา อาจจะเป็นปีการศึกษา หรือภาคเรียน ต้องมีการ ประเมินผลการนิเทศ สรุป รายงานผล พร้อมทั้งนำผลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง หรือเติมเต็มให้สมบูรณ์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น การนิเทศภายในจึงจะมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะพบว่ากระบวนการดังกล่าวไม่สามารถให้ใครคนใดคนหนึ่ง กระทำได้ บุคลากรทั้งโรงเรียนต้องดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้ผู้ที่ขับเคลื่อนให้การนิเทศภายในมี ประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดกระบวนการนิเทศ ดังกล่าว เมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้พบว่า ผู้บริหาร ควรมียุทธลักษณะ 7 ประการ คือ การมีความคิดริเริ่ม การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การ ให้ความช่วยเหลือ การสนทนาใจ การประสานงาน และการเข้ากับสังคมได้ดี โดยคุณลักษณะ ทั้ง 7 ประการดังกล่าวนี้ น่าจะก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน เพื่อให้เกิดกระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลดีต่อการจัดการศึกษานอกระบบและ ตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี