

การพัฒนาแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SUPERVISION MODEL
SCHOOL- BASED MANAGEMENT USED IN PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE

ศิริดา พิริยะชัยวรกุล * อุดม จำรัสพันธุ์** พิชญ์ ฉายายนต์***

ธนาศักดิ์ ศิริบุญยันท***

Sirada Piriychaiworkul, Udom Jumrasphan, Pitcha Chayayond,
Tanasak Siripunyanun

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) ประเมินรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการนิเทศการศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แนวคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างข้อสรุป รอบที่ 2 และ 3 การยืนยันรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการสอบถาม

* A doctorate student, Education Administration, Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University.

** Lecturer in Education Administration, Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University.

*** Lecturer in Education Administration, Faculty of Education, Udon Thani Rajabhat University.

**** Director of supervision, monitoring and evaluation of education provision group of Khonkaen primary educational service area office 3

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน กลุ่มเดิมทั้ง 2 รอบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และระยะที่ 2 การประเมินรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกการประชุม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในมี 3 องค์ประกอบตามแนวคิดเชิงระบบประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า มี 21 กิจกรรม 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 38 กิจกรรมและ 3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์มี 6 กิจกรรม

2. ผลการประเมินรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

คำสำคัญ: โรงเรียนเป็นฐาน การนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ABSTRACT

The objective of this research was to develop the educational supervision model school-based management used in primary educational service area office in the northeast of Thailand. The analysis was conducted using Delphie Technique for 3 rounds. The samplings used in Delphie Technique are 22 people who are involved educational management and supervision. Research tool used in the Delphie Technique round 1 is open ended questionnaires, and questionnaires with 5 scale ratings in round 2 and 3. The researcher sent and collected questionnaires through post office. Data analysis in the 1st round used the methodology to analyse the content, and to analyse the median and range between quartiles for the 2nd and 3rd round An evaluation of the school-based supervision model of primary education area office. The meeting was attended by 12 experts. The tool used is the conference record analysis of data by content analysis

Research findings revealed that educational supervision model school-based management used in primary educational service area office in the northeast of Thailand has 3 components including (1) Input factor has 21 sub-component (2) Process component has 32 sub-component and (3) Output component has 6 sub-components.

Keywords: School – Based Management: SBM, Supervision of Education, Primary Educational Service Area Office

1. บทนำ

ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงทวีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ ด้วยประเทศต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ รายงานการวิจัยของศูนย์พัฒนาการศึกษาแห่งชาติของประเทศไทยพบว่า การจัดการเรียนการสอนโดยให้เป็นหน้าที่ของครูตามลำพังจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ครูควรได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ผู้ปกครอง ชุมชน ทบวง ครูผู้สอนต้องได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือ ชี้แนะ ปรึกษาหารือจากหน่วยงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับชุมชน ระดับท้องถิ่น จนถึงระดับโรงเรียนหน่วยงาน (Phanmat Phrom Phila, 2010) ด้วยสภาพปัญหาสภาพความตกต่ำของคุณภาพการศึกษา การถดถอยของความสามารถในการแข่งขันในภาพรวม และสถานการณ์โลกาภิวัตน์ของโลกที่แปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นจะต้องมีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร และปรับปรุงโครงสร้างทั้งระบบ ตลอดจนการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน ใช้พลังความรู้ความสามารถ ความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่มีส่วนได้เสียกับการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น และสังคมประเทศชาติ แนวคิดในการบริหารจัดการศึกษาระดับโรงเรียนหรือระดับหน่วยผลิต จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนในวิธีคิด ความเชื่อ เจตคติ การบริหารจัดการศึกษารวมทั้งการจัดการเรียนการสอนเป็นการปฏิรูปโรงเรียนทั้งระบบ โดยการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School – Based Management: SBM) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการระดับโรงเรียน ที่สอดคล้องกับแนวคิดปฏิรูปการศึกษาและตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (Thawin Matliam, 2002)

การนิเทศการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนี้ (Watthana Konchuearat, 2010) การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการนิเทศทั้งด้านการจัดทำหลักสูตร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนา

การแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียนเชิงรุก การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน การนิเทศเฉพาะกิจติดตาม และประเมินผลให้ความช่วยเหลือ และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้เรียน การจัดอบรมพัฒนาครูเพื่อการพัฒนาหลักสูตร และการบริหารหลักสูตร การร่วมมือกับสถานศึกษาในการผลักดันกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงนโยบายให้ได้ มุ่งสู่การพัฒนาสู่โรงเรียนความต้องการของโรงเรียน และชุมชน แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

เหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติที่จะขับเคลื่อนในระดับภูมิภาคคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เป็นต้นสังกัด ต้องปรับกระบวนการพัฒนาในการบริหารการนิเทศการศึกษาให้เชื่อมโยงแนวทางจากนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยตรงกับสภาพปัญหาความต้องการ ทางวิชาการของโรงเรียนมากขึ้น (Ministry of Education, 2003) ส่วนรูปแบบการนิเทศการศึกษาที่ศึกษานิเทศก์ใช้ในการทำงานกับโรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยนเป็นการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของครู ตามบริบทของโรงเรียนมีการเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายมีครูแกนนำ บุคลากรอื่นเป็นหลักที่มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นกลยุธยมิตร เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการได้มาของคุณภาพทางการศึกษาจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยังไม่มีการศึกษาในเรื่องนี้ที่ตรงประเด็น ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเรื่องรูปแบบการนิเทศการศึกษาในทุกระดับการศึกษา และการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้นจึงควรที่จะศึกษาพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อันจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และระดับโรงเรียนเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานนิเทศให้เข้มแข็ง และสามารถนำไปเป็นนโยบายการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.2 เพื่อประเมินรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน (Mixed Method Research) เพื่อเสนอรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระยะคือ ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ ระยะที่ 2 การประเมินรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย 1) ระยะที่ 1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มที่ 1 คือ ผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มที่ 2 คือ ผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มที่ 4 คือ ศึกษาพิเศษ และกลุ่มที่ 5 อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 22 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้ มาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 2) ระยะที่ 2 ประชากรเป้าหมายที่ประชุมสนทนากลุ่มย่อยเพื่อประเมินรูปแบบ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการนิเทศการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มเดิมในระยะที่ 1 จำนวน 12 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้ มาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 เครื่องมือที่ใช้วิจัย ประกอบด้วย 1) ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นเทคนิค จุมพล พูลภัทรชีวิน (2544) ได้พัฒนาขึ้น สำหรับการวิจัยในขั้นตอนของการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 รอบ ดังนี้ รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แนวคำถามเชิงลึก แบบบันทึกการสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ จากนั้นนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุป รอบที่ 2 เป็นการตอบแบบสอบถาม (Delphi Technique) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คนซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม ได้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากผลการวิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปจากผลการสัมภาษณ์ในรอบแรก แบบสอบถามเป็นแบบชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นในแต่ละประเด็น การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดส่งทางไปรษณีย์ โดยกำหนดเกณฑ์ระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย
- 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เมื่อได้แบบสอบถามคืนกลับมาแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รายข้อ และรายด้าน โดยพิจารณาคัดเลือกระดับความคิดเห็นต่อข้อความที่มี

ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา จึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุง และแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

รอบที่ 3 เป็นการตอบแบบสอบถาม Delphi รอบ 3 แบบสอบถามในรอบนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามให้เหมาะสมตามที่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเดิมที่ได้ให้การสัมภาษณ์และตอบคำถาม Delphi รอบ 2 มาแล้วได้ให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ยืนยันคำตอบ และเพื่อหาฉันทามติ (Consensus)

ระยะที่ 2 การประเมินรูปแบบ เป็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 1) เอกสารรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการวิจัยระยะที่ 1 2) ห้องสนทนากลุ่ม 3) เครื่องเสียง 4) เครื่องบันทึกเสียง 5) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล 1) ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบ จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (เดลฟายรอบที่ 1) จำนวน 22 คน ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ครบทั้ง 22 คน เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาแล้วผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม Delphi รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์จำนวน จำนวน 15 คน และส่งทางไปรษณีย์ จำนวน 7 คน ทั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้เชี่ยวชาญมีความสะดวกในการรับ-ส่งแบบสอบถาม ใช้ค่าสถิติคือ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยควอไทล์ และ 2) ระยะที่ 2 การประเมินรูปแบบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการสรุปใจความสำคัญ และจับใจความออกมาเป็นประเด็น และจัดหมวดหมู่ นำมาจัดทำเป็นแบบสรุปผลการประเมินรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้ข้อสรุป ติความตรวจสอบ และยืนยันแล้วจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4. ผลการวิจัย

ในการศึกษารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 การพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 22 คน พบว่ามี 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดเชิงระบบคือ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า 21 องค์ประกอบย่อย 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ 39 องค์ประกอบย่อย 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า (Input) มี 21 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

หลักการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 1) การสำรวจความต้องการเพื่อรับการ พัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา และครู 2) การจัดทำฐานข้อมูล หรือระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบัน 3) การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง (SWOT) ของการนิเทศการศึกษา 4) การกำหนดขอบข่าย และ เนื้อหาสาระของการนิเทศการศึกษา 5) การกำหนดรายละเอียดภาพตลอดแนวของการนิเทศ การศึกษาทั้งบทบาทของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ 6) การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจที่ชัดเจนในการ นิเทศการศึกษา 7) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการนิเทศการศึกษา ด้านผู้เรียน ครู และ ผู้บริหาร 8) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและ ประเทศชาติ 9) การวางแผนการนิเทศการศึกษาที่ชัดเจนมีแผนการติดตาม 10) การใช้แผนเป็น เครื่องมือในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนในสังกัด

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 11) เขตพื้นที่การศึกษาให้องค์คณะบุคคล เข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน นโยบาย ภารกิจ เป้าหมายของการนิเทศการศึกษาทิศทางการพัฒนา การศึกษา 12) เขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการด้านวิชาการของโรงเรียนในสังกัด ให้มีระบบ กระบวนการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 13) สถานศึกษามีคณะกรรมการ สถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษา 14) สถานศึกษามีชุมชน/ภูมิปัญญาท้องถิ่น มี ส่วนร่วมในการจัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการกับบริบทของ สถานศึกษาและท้องถิ่น 15) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดการเรียนการสอน โดยมีครูเป็นผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

หลักการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 16) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด แนวทาง วิธีการ และหลักเกณฑ์ในการนิเทศการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร และครู 17) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาในสังกัดมีอิสระ ในการกำหนดแนวทาง วิธีการ หลักเกณฑ์ในการนิเทศการจัดการศึกษาตามบริบทของโรงเรียน 18) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี การวางแผนให้ความรู้เรื่องการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 19) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีการกำหนดให้การนิเทศเป็นไปเพื่อพัฒนาปรับปรุง การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 20) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาวางแผนการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) 21) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อการ รับรองการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานจากหน่วยงานต้นสังกัดและจาก สมศ.

1.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการ (Process) มี 38 องค์ประกอบย่อย มีการ ดำเนินงานตามแนวทางของ PDCA ประกอบด้วย

ขั้นวางแผน (Plan: P) ปฏิบัติตามแผนการนิเทศ (Do: D) การประเมินตรวจสอบ (Check: C) และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Action: A) โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการที่ดี และหลักการกระจายอำนาจ คือ

ขั้นวางแผน (Plan: P)

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนร่วมกันสำรวจ ความต้องการเพื่อรับการพัฒนาด้านการรับการนิเทศการศึกษา 2) ผู้นิเทศการศึกษา และผู้ที่รับการนิเทศ สร้างสื่อวัตกรรมการที่จะใช้ในการนิเทศให้เป็นไปตามบริบทของสถานศึกษาร่วมกัน 3) ผู้นิเทศการศึกษาและผู้รับการนิเทศ จัดประชุมร่วมกันก่อนการดำเนินการนิเทศ *หลักการบริหารจัดการที่ดี* ประกอบด้วย 4) ครูมีการทดลองใช้สื่อวัตกรรมการที่สร้างขึ้นให้ถูกต้องตามหลักวิชาเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนามาก่อนนำไปใช้จริง 5) การนำฐานข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ ข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนายกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนรายปี 6) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ร่วมประชุมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เป้าหมายเฉพาะเจาะจงด้านการนิเทศการศึกษา

ปฏิบัติตามแผนการนิเทศ (Do: D)

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 7) การส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ร่วมกันเรียนรู้เรื่องการนิเทศการศึกษาด้วยตนเองโดยการฝึกปฏิบัติจริงในโรงเรียน 8) บริหาร ครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายทางวิชาชีพครูภายนอกสถานศึกษา 9) ผู้บริหาร ครู ร่วมกันเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา พัฒนาเรื่องการนิเทศการศึกษา 10) ผู้นิเทศ ผู้บริหาร ครู และผู้รับการนิเทศ มีการสะท้อนผลภายหลังการเสร็จสิ้นกระบวนการนิเทศร่วมกัน 11) การกำหนดบทบาทของผู้นิเทศเป็นผู้ชี้แนะ (Coach) แก่ผู้รับการนิเทศอยู่เสมอ 12) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร ครู มีการดำเนินงานการนิเทศการศึกษาโดยใช้กระบวนการ PLC ร่วมกัน 13) การสร้างเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายใน และภายนอก ในแต่ละระดับของหน่วยงาน 14) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้นิเทศการศึกษา และผู้รับการนิเทศ 15) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู มีกระบวนการนิเทศการศึกษาในระดับชั้นเรียนร่วมกัน 16) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนมีการจัดกิจกรรม ศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานที่จัดการศึกษาอื่น ๆ ด้านการนิเทศการศึกษาร่วมกัน *หลักการบริหารจัดการที่ดี* ประกอบด้วย 17) การปฏิบัติการณ์โดยใช่วิธีการนิเทศที่สอดคล้องกับงานที่จะนิเทศอย่างหลากหลายวิธีการบูรณาการนิเทศ เพื่อความมีประสิทธิภาพของการนิเทศ 18) การใช้เทคนิควิธีการนิเทศแบบแบบกัลยาณมิตร 19) การนิเทศการศึกษาและการเรียนรู้โดยการทำวิจัยในชั้นเรียน 20) เนื้อหาการนิเทศที่ทันสมัย

เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ เทคนิควิธีสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไทยแลนด์ 4.0 และการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้

หลักการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 21) สถานศึกษาดำเนินงาน การนิเทศภายในที่มีประสิทธิผล 22) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศการศึกษาในแต่ละระดับของหน่วยงาน

การประเมินตรวจสอบ (Check: C)

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 23) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร ครู ร่วมกันจัดกิจกรรมเผยแพร่ และชื่นชมผลงานการนิเทศเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ 24) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร ครู ร่วมกันนิเทศการศึกษาที่เป็นการศึกษารายกรณี (Case Study) 25) ผู้นิเทศการศึกษาร่วมกับผู้รับการนิเทศ ประเมินผลการนิเทศการศึกษาโดยการประเมินตามสภาพจริง การสังเกตชั้นเรียนการประเมินความคิดเห็น การประเมินความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศและผู้เรียน 26) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร ครู มีส่วนร่วมนำผลการประเมินการนิเทศการศึกษามาวิเคราะห์ศักยภาพ จุดอ่อน-จุดแข็ง (SWOT) เพื่อวางแผนพัฒนาครั้งต่อไป

หลักการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 27) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหาร ครู ร่วมกันใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือศึกษาความคิดเห็น และความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศการศึกษาที่มีต่อการนิเทศติดตามตามรูปแบบที่กำหนด 28) ผู้นิเทศการศึกษา และผู้รับการนิเทศมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

หลักการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 29) สถานศึกษาดำเนินการเรื่อง การประเมินผลการนิเทศ เป็นแนวทางการประเมินเพื่อการพัฒนาปรับปรุงตามแนวนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 30) สถานศึกษาดำเนินการประเมินผลการนิเทศครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณธรรมจริยธรรมเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร 31) ในระดับสถานศึกษา มีการประเมินผลการนิเทศการศึกษา ประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีการประเมิน 2 ระยะ คือ ขณะปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Action: A)

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 32) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปรับปรุง และพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายการยกระดับคุณภาพการศึกษา 33) การสนับสนุนผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจัดทำสื่อนวัตกรรมร่วมกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนพร้อมทั้งพัฒนาผลงานเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น

หลักการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 34) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการส่งเสริมให้สถานศึกษาใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการจัดการศึกษา 35) สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาการเพิ่มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร ครู วิชาการ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นผู้นิเทศการศึกษาได้ 36) สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัด นำรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใช้เป็น เครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอน *หลักการบริหารจัดการที่ดี* ประกอบด้วย 37) การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยเครือข่ายการศึกษาภายในกลุ่มโรงเรียนหรือกลุ่มเฉพาะวิชาการที่จะส่งผลต่อการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 38) สถานศึกษามีการจัดทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAOR)

1.3 ด้านผลผลิต (Output) มี 6 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย

หลักการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 1) ตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบนิเทศ การศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือคุณภาพนักเรียน คุณภาพครู คุณภาพการบริหาร และคุณภาพ โรงเรียน 2) ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ได้รับรางวัลรางวัลดีเด่นประเภทต่าง ๆ จากหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานภายนอก 3) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ 4) สถานศึกษาได้รับการพัฒนา ส่งเสริมจากเขตพื้นที่การศึกษาให้แหล่ง เรียนรู้ ให้โรงเรียนอื่น ๆ จากหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกมาศึกษาดูงาน หลักการมี ส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโรงเรียน มีส่วนร่วม ดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพจึงส่งผลให้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นทั้งด้าน คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพิ่มขึ้น 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ร่วมกันประเมินความพึงพอใจต่อ การจัดการศึกษาของโรงเรียน

4.2 ผลการประเมินรูปแบบ การนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการนิเทศการศึกษา จำนวน 12 คน พบว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

5. สรุปและอภิปรายผล

จากการวิจัยมีข้อค้นพบมีประเด็นที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก การพัฒนารูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นั้นสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงระบบ ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ทั้งนี้รูปแบบเป็นวิธีการหาความรู้เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวางรูปแบบการดำเนินการ โดยต้องเกี่ยวพันกับ

รูปแบบที่ปฏิบัติ ทั้งภายในและภายนอกโดยใช้ระบบมาเป็นพื้นฐานความคิด ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และครูผู้สอน ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับนโยบาย ลงมาจนกระทั่งถึงระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนิเทศการศึกษาควรต้องให้เกิดผลต่อคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สามารถ ทิมนาค (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการนิเทศการสอนตามแนวคิดของกลี๊คมาน เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนรู้ด้านทักษะการอ่านของครูภาษาไทย ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Develop) ร่วมกับแนวคิดการออกแบบการสอนเชิงระบบ (Instructional System Design) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของ การนิเทศการสอน 2) ออกแบบและพัฒนาารูปแบบการนิเทศการสอน 3) การนำรูปแบบการนิเทศ การสอนไปใช้ และ 4) ประเมินผลรูปแบบการนิเทศการสอนสอดคล้องกับ พรหมมาศ พรหมพิลา (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อการนิเทศการสอนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อการนิเทศการสอนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านการสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของครู 4) ด้านการประเมินผล 5) ด้านการพัฒนาและการปรับปรุง 6) ด้านการมีส่วนร่วม และ 7) ด้านการปฏิบัติการสอน

ประเด็นที่สอง ผลการศึกษาหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของรูปแบบการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าประกอบด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดี หลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้นิเทศควรให้ความสำคัญในการนำหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง สามหลัก สู่การปฏิบัติ ในแต่ละด้านเท่า ๆ กัน ในระบบการนิเทศการศึกษา ที่ประกอบด้วยด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต เพราะระบบการนิเทศนั้นเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้สถานศึกษาได้พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ทั้งนี้สอดคล้องกับ ภัญจิรา สุประการ (2555) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้สรุปว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การมีส่วนร่วม 3) การนิเทศ 4) การใช้เทคโนโลยี และ 5) การประเมินผล สอดคล้องกับ จันทรพิมพ์ วงศ์ประชานูรัตน์ (2556) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการนิเทศการศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นบุคคลภายนอก พบว่าองค์ประกอบของการนิเทศการศึกษาประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร 2) การบริหารการนิเทศการศึกษา 3) ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ความพร้อมของครู

5) บทบาทของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) ความสัมพันธ์ของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชน 7) บริบทของสถานศึกษา 8) คุณลักษณะของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 9) การมีส่วนร่วมของชุมชน และ 10) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และยังสอดคล้องกับ จิรัชญา พัดศรี เรื่อง (2555) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้สากลของการนิเทศโรงเรียนพบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) การส่งเสริมพัฒนาผู้เรียน 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การบริหารจัดการระบบงาน 5) การพัฒนาระบบการนิเทศภายใน 6) การบริหารการเงินและงบประมาณ และ 7) การบริหารบุคลากรแบบมีส่วนร่วม

6. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่าองค์ประกอบและรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความสอดคล้องกับทฤษฎี งานวิจัยและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นเพื่อให้รูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำรูปแบบการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญกับระบบการนิเทศการศึกษา ที่ใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วม

2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาระบบการนิเทศในแต่ละด้าน มุ่งเน้นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา และสามารถปรับแก้ได้ในสถานการณ์จริง ควรเน้นการแก้ปัญหาและพัฒนา ระบบการนิเทศ เชิง “คุณภาพ” มากกว่า “ปริมาณ”

3. การสร้างเครือข่ายการนิเทศการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นกลุ่มพัฒนาบทเรียนในองค์กร ควรเกิดจากความสมัครใจของสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกัน อยู่ในบริบทการเรียนรู้เดียวกัน จะทำให้สามารถให้ข้อเสนอแนะที่มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการนิเทศไปใช้ได้จริง

4. ผู้บริหารและผู้นิเทศควรให้ความสำคัญกับการสร้างเจตคติที่ดีเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการนิเทศ เช่น กลุ่มนิเทศออนไลน์ Face book, line, Google Classroom เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในการนิเทศ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำองค์ประกอบของการนิเทศการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองใช้ในการบริหารการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อสรุปภาพรวมขององค์ประกอบและยืนยันประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนิเทศ

2. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการนิเทศการศึกษาระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภูมิภาคต่าง ๆ

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

References

- Burton, William. and Brueckner, Leo J. (1995). *Supervision: A Social Process* (3rd ed). New York: Appleton - century.
- Caldwell, B.J.and Spinks, J.M. (1990). *The Self – Managing School: Administrative Science Quarterly*. London: Tayor and Francis (Mimeographed).
- Cogan, J. & Kubow, P.K. (1997). *Multidimensional citizenship Educational policy for the 21th century: The final report of the citizenship education policy study project*. Tokyo: Sasakawa Peace Foundation.
- Gilmore, G. D., & Cambell, M. D. (1996). *Needs Assessment Strategies for Health Education and Promotion*. Wl: Brown and Benchmark.
- Glickman. (1990). *Supervision Instruction: A Developmental Approach*. (2nd ed). Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Myers, Dorothy and Stonehill, R. (1993). *School - Based Management*. (Online) Available: <http://www/ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html>. 7 March 2013.
- Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J. (1971). *Supervisor: A Redefinition* (5th ed.). Singapore: McGraw–Hill.