

ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ADMINISTRATORS' SUPERVISORY SKILLS THAT INFLUENCE THE WORLD CLASS
STANDARD OUTCOMES OF SECONDARY SCHOOLS



Mr. Phattanapong Thongsri

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Supervision and Curriculum Development
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียน
	มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา
โดย	นายพัฒนพงศ์ ทองศรี
สาขาวิชา	นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญทริกา บุลภักดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญทริกา บุลภักดิ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ)	

พัฒน์พงศ์ ทองศรี : ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียน
 มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา. (ADMINISTRATORS' SUPERVISORY SKILLS
 THAT INFLUENCE THE WORLD CLASSSTANDARD OUTCOMES OF
 SECONDARY SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุญทริกา บุณย์ภักดี, อ.ที่ปรึกษา
 ร่วม : รศ. ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหาร
 โรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงาน
 ด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา 3) เพื่อศึกษา
 ทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
 มัธยมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 280 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ
 ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน โรงเรียนละ 5 คน คือ งานหลักสูตร งานระดับชั้น งานบุคลากร งาน
 นโยบายและแผน และงานบริหารการเงิน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 810 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
 การวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่
 ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์ถดถอย
 พหุคูณแบบปกติ

ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.04 อยู่
 ในระดับมาก 2. ระดับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ใน
 ระดับมากที่สุด 3. ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 ระดับมัธยมศึกษา มี 2 ทักษะ คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล และทักษะด้านการประเมินผล
 ทักษะด้านการบริหารงานบุคคลส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลทั้งในภาพรวมและทุก
 ด้าน และทักษะด้านการประเมินผลส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล 3 ซึ่งด้าน คือ
 ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย และด้านบุคลากร

สาขาวิชา	นิเทศการศึกษาและพัฒนา	ลายมือชื่อนิสิต
	หลักสูตร	
ปีการศึกษา	2565	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

6280101927 : MAJOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT

KEYWORD: ADMINISTRATORS' SUPERVISORY SKILLS, THE WORLD CLASS STANDARD
OUTCOMES

Phattanapong Thongsri : ADMINISTRATORS' SUPERVISORY SKILLS THAT INFLUENCE
THE WORLD CLASSSTANDARD OUTCOMES OF SECONDARY SCHOOLS. Advisor: Asst.
Prof. Dr. BUNTARIKA BULPAKDI Co-advisor: Assoc. Prof. Dr. JURAIRAT SUDRUNG

The objectives of this research were: 1) to study the level of supervision skills of school administrators who have been awarded the world class standard school award at the secondary level; 2) to study the level of performance of the outcomes of schools that have been awarded the world class standard school award for secondary education; and 3) to study the supervision skills of school administrators that affect the outcomes of world class standard secondary schools. The population used in the research was among 280 schools that received the quality award from the Office of the Basic Education Commission for secondary education. The informants are five teachers from each school who perform the duties of school supervisors, namely curriculum, grade level, personnel, policy and planning, and financial management, totalling 810 informants. Research instruments include a 5-level estimation scale questionnaire, data analysis using frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient analysis, and normal multiple regression analysis.

The research results showed that 1) executives' overall level of supervision skills averaged 4.04 at the high level. 2) The performance level of world class standard school outcomes averages 4.89 at the highest level. 3) two skills in executive supervision affect the outcome of world class standard school: personnel management skills and assessment skills. Personnel management skills affect the overall and all-around outcomes of world class standard school, and assessment skills affect world class standard school outcomes in three areas: curriculum and processes, students and stakeholders, and personnel.

Field of Study:	Supervision and Curriculum Development	Student's Signature
Academic Year:	2022	Advisor's Signature
		Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขและติดตามความก้าวหน้าของ วิทยานิพนธ์ด้วยความใส่ใจอย่างยิ่ง ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างละเอียด และมีคุณภาพ อีกทั้งยังคอยผลักดันและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญทริกา บุณภักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ กรุณาให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ปัญญา อัครพุทธพงศ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชานิเทศการศึกษ และพัฒนาหลักสูตร ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำตลอดการดำเนินงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตพัชราภรณ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ ฌนอมพงษ์ชาติ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็น กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา ดร.วรรณดี นาคสุขปาน และ ดร.ปาริชาติ เกสัชชา ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจแก้ไขเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.จินตนา ศรีสารคาม ที่เมตตาและคำปรึกษาด้วยความยินดี อีกทั้งยัง แสวงหาดำรงและอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑา ธรรมชาติ ที่ให้กำลังใจ ด้วยดีเสมอมา พี่มะพร้าว ที่เป็นพลังกำลังใจเปรียบเสมือนพี่น้องร่วมสายเลือดเดียวกัน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมรุ่นทุกคน ที่คอยสอบถาม อันเป็นกำลังใจที่สำคัญในการดำเนินงานวิจัยเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ซ็อน คุณแม่กุหลาบ คุณพ่อเอียด และพี่แจ๊ค ที่คอยเป็นกำลังใจ สำคัญ เป็นผู้ชี้ให้เห็นคุณค่าและความหมายที่แท้จริงของชีวิต อีกทั้งยังเป็นเบื้องหลังแห่งความสำเร็จทั้ง ปวง

คุณประโยชน์อันใด ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ตลอดจนजनสถานบันการศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัยตลอดมา

พัฒนพงศ์ ทองศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
3. สมมติฐานของการวิจัย.....	7
4. คำถามวิจัย.....	7
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
6. ขอบเขตการวิจัย.....	8
7. คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย.....	9
บทที่ 2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
1. การนิเทศภายในโรงเรียน.....	12
1.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	12
1.2 ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	13
1.3 การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน.....	15
1.4 กิจกรรมการนิเทศในโรงเรียน.....	18
2. ทักษะการนิเทศ.....	25
2.1 ความหมายของทักษะทางการนิเทศ.....	25
2.2 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (Skill in leadership).....	28

2.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Skill in human relation).....	38
2.4 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Skill in group process).....	46
2.5 ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (Skill in personnel administration).....	52
2.6 ทักษะด้านการประเมินผล (Skill in evaluation).....	56
3. โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	59
3.1 วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล	59
3.2 แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล	59
3.3 แนวทางการจัดการศึกษาและหลักสูตรของโรงเรียนมาตรฐานสากล	61
3.4 แผนการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล	64
3.5 ลักษณะความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	65
4. การประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลเข้ารับรางวัล OBECQA	68
4.1 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล	68
4.2 ผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	69
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	81
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	81
1.1 ประชากร.....	81
1.2 กลุ่มตัวอย่าง.....	81
1.3 ผู้ให้ข้อมูล	82
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	83
3. การสร้างเครื่องมือวิจัย	84
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวม	89

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารจำแนกเป็นรายทักษะ	90
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหาร ในภาพรวม.....	95
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน.....	96
ตอนที่ 6 ผลการทดสอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ	101
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการ ปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวม	103
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการ ปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน ..	104
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	109
1. สรุปผลการวิจัย	109
2. อภิปรายผลการวิจัย	116
3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	120
บรรณานุกรม.....	122
ภาคผนวก.....	127
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	128
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย.....	130
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	134
ภาคผนวก ง หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลวิจัย	143
ประวัติผู้เขียน.....	145

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง	82
ตารางที่ 2 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน.....	88
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวม	89
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการเป็นผู้นำของผู้บริหารจำแนกเป็นรายทักษะ	90
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนกเป็นรายข้อ	91
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านกระบวนการกลุ่มของผู้บริหารจำแนกเป็นรายข้อ	92
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารจำแนกเป็น รายข้อ.....	93
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการประเมินผลของผู้บริหารจำแนกเป็นรายข้อ	94
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม	95
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารด้านหลักสูตรและกระบวนการ จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน	96
ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามผลลัพธ์รายข้อ	97
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารด้านบุคลากร จำแนกตามผลลัพธ์รายข้อ	98
ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร จำแนกตามผลลัพธ์รายข้อ	99
ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารด้านการเงินและตลาด จำแนกตามผลลัพธ์รายข้อ	100

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ.....	101
ตารางที่ 16 ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ระหว่างตัวแปรอิสระ	102
ตารางที่ 17 ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson).....	102
ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวม	103
ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายนการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ.....	104
ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายนการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	105
ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายนการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากร	106
ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายนการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร.....	107
ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายนการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการเงินและตลาด	108

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	8



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ทำให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีสิ่งที่บ่งบอกได้อย่างชัดเจนหลายประการ ได้แก่ มีการกำหนดภารกิจของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการกำกับติดตามงานสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน และชุมชนมีความใกล้ชิดและไว้วางใจกัน มีการตั้งความคาดหวังของผลสำเร็จไว้สูง มีความเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ครูและผู้บริหารมีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และให้เวลาผู้เรียนในการทำงานกลุ่มมากขึ้น จัดสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอย่างมีระเบียบ สะอาด และปลอดภัย มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ใช้กลวิธีในการประเมินที่หลากหลาย จัดการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจ กระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำหรับความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน พัฒนางานอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย ใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่และวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) Bhattacharya (2018) ได้อธิบายว่าการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ต้องมีกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ในการวางแผนระบบการศึกษาสมัยใหม่จะมีความแตกต่างไปจากเดิม เพราะในปัจจุบันมีการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์มากยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงคุณภาพการศึกษาที่เป็นรูปธรรม การบริหารต้องมีความเป็นระบบและมีการวางแผนที่ดีมากขึ้น อาจมีทางเลือกหลากหลายทางเลือกและจะมีวิธีที่ดีที่สุดถูกเลือกนำไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ระบุถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ในแนวคิดของความเป็นสากล เป็นแนวคิดในการยกระดับคุณภาพการศึกษาที่เทียบเท่ากับความ เป็นสากลโลก อันเนื่องจากเศรษฐกิจ ฐานความรู้ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการ สื่อสาร ทำให้สังคมโลกมีความตื่นไหวระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น ประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์กับ ชุมชนโลก มีความสามารถในการแข่งขันและร่วมมือกับประชาคมโลกได้ต่อเมื่อเรามีการปรับเปลี่ยน แนวทางการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล คือพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีสมรรถนะการแข่งขันที่ มีคุณภาพสูงขึ้น รู้จักเลือกที่จะรับกระแสของวัฒนธรรมต่างชาติ ปฏิบัติตนในในความภาคภูมิใจของ ความเป็นไทย รวมถึงการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นในการจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากล และเพื่อ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ทันต่อสภาวะการณ์ของโลก จึงได้มีแนวคิดในการขับเคลื่อนโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยยกระดับโรงเรียนสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มี ระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ที่ เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มี ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมความรู้ รักความ เป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล

โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเริ่มต้นตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2553 โดยมีความมุ่งหวังเพื่อให้ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ หมายถึง การเป็นคนดี คนเก่ง สามารถดำรงชีวิตได้ อย่างมีคุณค่าและมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายใต้บริบทสังคมโลกใหม่ รวมทั้งเพิ่ม ศักยภาพและความสามารถในระดับสูง เพื่อการพึ่งพาตนเองและเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน และ โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขั้นสู่มาตรฐานสากล ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (TQA) การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นการมุ่งเน้นกระบวนการความสำเร็จ ของโรงเรียนในทุกมิติ ซึ่งกระบวนการที่โรงเรียนใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ ผ่านการตรวจประเมินและ ปรับปรุงมี 4 ปัจจัย ดังนี้

1. แนวทาง (Approach) หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการและตัว วัตที่มีประสิทธิผล
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคง เส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร
3. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหาโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็น ขององค์กร การทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศและระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่าง

กระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นโรงเรียนยุคใหม่ที่จัดการศึกษาแบบองค์รวมและบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศาสนา และการเมือง เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยมีภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับนานาชาติ รวมทั้งเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นศูนย์และร่วมเป็นเครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนในชุมชนและบุคคลทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้มีการประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับให้โรงเรียนนำไปประยุกต์ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นที่พัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล และมีสมรรถนะในการแข่งขันสู่เวทีโลก ซึ่งการกำหนดเกณฑ์การประเมินนั้น ทำให้โรงเรียนสามารถนำไปเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนให้โรงเรียนบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับโรงเรียนในระดับนานาชาติ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนต้นแบบระดับประเทศ โรงเรียนเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและเป็นแรงบันดาลใจให้โรงเรียนอื่นๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งแนวทางการประเมินแบ่งออกเป็น 6 ด้าน และอีก 1 ผลลัพธ์ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ และด้านผลลัพธ์ ในส่วนของผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ประกอบด้วยผลลัพธ์ 5 ผลลัพธ์ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ เป็นการแสดงผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียน รวมถึงความสำเร็จของกระบวนการที่ให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของโรงเรียน ประสิทธิภาพของกระบวนการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานของโรงเรียน

2. ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการแสดงผลลัพธ์ด้านนักเรียน โดยการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนในลักษณะของความสัมพันธ์ที่ดี

3. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร เป็นการแสดงผลลัพธ์ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรโดยการประเมินจากการบริหารจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับว่ามีความเหมาะสมเพียงใด เรื่องการปฏิบัติงาน และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ มีความเหมาะสมเพียงใด รวมถึงบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันของบุคลากรกับโรงเรียน และการพัฒนาบุคลากร โดยการขับเคลื่อนโดยผู้บริหารโรงเรียน

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร โดยประเมินจากการที่ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

5. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด โดยประเมินการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรของผู้บริหาร

จากข้อมูลสารสนเทศโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) พบว่าในประเทศไทยมีจำนวนโรงเรียนในสังกัดจำนวน 2,359 โรงเรียน แต่มีเพียง 280 โรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากล ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 11.7 ซึ่งจากจำนวนดังกล่าว นั้น ถือเป็นจำนวนที่น้อยมากถ้าเทียบกับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด

โรงเรียนที่มีคุณภาพส่วนหนึ่งนั้นเกิดจากการนิเทศภายในอย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียนในการพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านงานสอน และงานอื่นๆ ทำให้ผมสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (จุไรรัตน์ สูดรุ่ง, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับ Glickman, Gordon และ Ross-Gordon (2018) ได้อธิบายการนิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นการทำงานในหลากหลายด้านที่มีความเชื่อมโยงกัน ทั้งด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน การจัดการชั้นเรียน การพัฒนาครู การวิจัย โดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้โรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการนิเทศ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สินีนาถ ยั่งยืนพิพัฒน์ (2561) เรื่องการศึกษากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่ได้รับรางวัล OBECQA ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการวางแผนการนิเทศ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ และด้านการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ส่วนในด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนระบบการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารมีการทำงานร่วมกับครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนา

ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การนิเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรจะมี ความเข้าใจเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษาต่อไป (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, นักรบ หมี่แสน, ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และคณะ, 2561) จากผลการวิจัยของ ปาณิสรา สิงหพงษ์ (2555) ได้ศึกษาการบริหารตามแนวทางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่า การปฏิบัติของผู้บริหารในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ระดับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก และการบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยตัวแปรที่ถูกคัดเลือกมี 4 ด้าน คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร และด้านการจัดกระบวนการ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในภาพรวมได้ร้อยละ 59.00 สุริย์รัตน์ หลิมเล็ก (2558) ได้ศึกษาเรื่องทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการจัดการ และทักษะด้านเทคนิค โดยทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งความสัมพันธ์กันระดับสูงทุกด้าน ในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน

ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในการนิเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้นำของการวางแผนนโยบายในองค์กร การขับเคลื่อนความสำเร็จในสถานศึกษาได้นั้นต้องมีผู้บริหารให้การสนับสนุน ซึ่ง Wiles และ Lovell (1983) ได้กล่าวถึงทักษะพื้นฐานของผู้นำที่ควรมีทั้งหมด 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านผู้นำ (Skill in leadership) คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำ สามารถกระตุ้นและชี้แนะแนวทางเพื่อช่วยให้ครูผู้รับการนิเทศสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Skill in human relation) คือ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการเรียนการสอน สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี
3. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Skill in group process) คือ สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม สามารถทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (Skill in personnel administration) คือ การจัดการกับบุคคลหลายฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะการบริหารงานของครูผู้สอนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก

5. ทักษะด้านการประเมินผล (Skill in evaluation) ทักษะด้านนี้จะช่วยทำให้ทราบว่า การดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ บรรลุผลเป็นไปตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการนิเทศมีอะไรบ้างที่ควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

จากผลการวิจัยของ ฉวีวรรณ คำสี (2560) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะด้านการประเมินผล ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล และทักษะด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านความสามารถในการสื่อสาร และด้านความสามารถในการคิด ตามลำดับ สิทธิเดช ฐานบัญชา (2558) ได้ศึกษาทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารด้านกระบวนการกลุ่มอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู ซึ่งสามารถอภิปรายความผันแปรของการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนายเท่ากับ 0.596 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารด้านการบริหารงานบุคคล ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารด้านกระบวนการกลุ่ม และทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารด้านการประเมินผล ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครูในสถานศึกษา และสามารถทำนายการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครูในสถานศึกษา ได้ร้อยละ 59.60

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ทราบว่าทักษะการนิเทศของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล กล่าวคือ โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนในอีกชั้นหนึ่ง ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ เพราะผู้บริหารคือผู้กำหนดและขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของ

โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ที่ได้รับรางวัลดังกล่าว และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารจัดการ
นิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียน
มาตรฐานสากล

ระดับมัธยมศึกษา

2.2 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากล
ระดับมัธยมศึกษา

2.3 เพื่อศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียน
มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา

3. สมมติฐานของการวิจัย

ทักษะการนิเทศของผู้บริหารส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา

4. คำถามวิจัย

4.1 ทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
มัธยมศึกษา อยู่ในระดับใด

4.2 ผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา อยู่ในระดับ
ใด

4.3 ทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
มัธยมศึกษา ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา อย่างไร

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้ทักษะการนิเทศของผู้บริหารตามแนวคิดของ Wiles และ Lovell (1983) และผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

6. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ รุ่นที่ 1 ปี พ.ศ. 2558 รุ่นที่ 2 ปี พ.ศ. 2559-2560 รุ่นที่ 3 ปี พ.ศ. 2561 จำนวนทั้งสิ้น 280 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 162 โรงเรียน จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบจำนวนจากตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ที่มีระดับของความเชื่อมั่น 95% และยอมรับความคลาดเคลื่อนได้ที่ 5%

ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานหลักสูตร หัวหน้าระดับ หัวหน้างานบุคลากร หัวหน้างานนโยบายและแผน และหัวหน้างานบริหารการเงิน โรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 810 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาทักษะการนิเทศของผู้บริหาร โดยใช้ทักษะการนิเทศของของผู้นิเทศ ของ Wiles และ Lovell (1983) ดังนี้

1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม
4. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล
5. ทักษะด้านการประเมินผล

กำหนดขอบเขตเนื้อหาผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยอ้างอิงจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559)

1. ด้านหลักสูตรและกระบวนการ
2. ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
5. ด้านการเงินและตลาด

7. คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

ทักษะการนิเทศ หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติการนิเทศของผู้นิเทศในด้านการเป็นผู้นำ ในด้านมนุษยสัมพันธ์ ในด้านกระบวนการกลุ่ม ในด้านการบริหารงานบุคคลและในด้านการประเมินผล

ทักษะด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในด้านของวิชาการ มีความรอบรู้ที่จะแนะนำและชี้แนะให้ผู้อื่นได้ รวมถึงมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกขององค์กร รวมถึงความสามารถในการประสานความต้องการของสมาชิกภายในองค์กร ในทิศทางที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันตัดสินใจปัญหาในการนิเทศ

ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาทำงาน ให้มีความเหมาะสม และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเกิดประโยชน์สูงสุด

ทักษะด้านการประเมินผล หมายถึง ความสามารถของผู้นิเทศในการประเมินค่าผลงาน โดยจะต้องสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ตรงตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการของโรงเรียนทั้ง 4 กลุ่มงาน

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA จำนวน 3 รุ่น ได้แก่ รุ่นที่ 1 ปี พ.ศ. 2558 รุ่นที่ 2 ปี พ.ศ. 2559-2560 รุ่นที่ 3 ปี พ.ศ. 2561

ผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560, 2559 คือ

ด้านหลักสูตรและกระบวนการ หมายถึง ประสิทธิภาพของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผลสะท้อนที่บ่งบอกถึงความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการบุคลากร หมายถึง ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของบุคลากรด้านความสามารถและอัตรากำลัง

ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร หมายถึง การเป็นผู้นำและการกำกับดูแลองค์กร อันก่อให้เกิดผลของการปฏิบัติงาน

ด้านการเงินและตลาด หมายถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงินที่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา

2. โรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา มาปรับเปลี่ยนการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน

บทที่ 2

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การนิเทศภายในโรงเรียน
 - 1.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
 - 1.2 ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน
 - 1.3 การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน
 - 1.4 กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน
2. ทักษะทางการนิเทศ
 - 2.1 ความหมายของทักษะทางการนิเทศ
 - 2.2 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ
 - 2.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 2.4 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม
 - 2.5 ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล
 - 2.6 ทักษะด้านการประเมินผล
3. โรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.1 หลักการและเหตุผลของการจัดโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.2 วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.3 แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.4 แนวทางการจัดการศึกษาและหลักสูตรของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.5 แผนการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 3.6 ลักษณะความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล
4. การประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลเข้ารับรางวัล OBECQA
 - 4.1 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 4.1.1 หมวดที่ 1 การนำองค์กร
 - 4.1.2 หมวดที่ 2 กลยุทธ์

- 4.1.3 หมวดที่ 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.1.4 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 4.1.5 หมวดที่ 5 บุคลากร
- 4.1.6 หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ
- 4.2 ผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 4.2.1 ด้านหลักสูตรและกระบวนการ
 - 4.2.2 ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 4.2.3 ด้านบุคลากร
 - 4.2.4 ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
 - 4.2.5 ด้านการเงินและตลาด
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การนิเทศภายในโรงเรียน

1.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้หลายท่าน ดังนี้

Krajewski, Martin and Walden (1983) อ้างถึงใน วัชรรา เล่าเรียนดี (2556) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษาที่ทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

Harris (1985) กล่าวถึงการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในโรงเรียนได้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อคงเดิมหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางที่ส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

Glickman และคณะ (2018) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการทำงานในหลากหลายด้านอย่างเชื่อมโยง ทั้งด้านการจัดการหลักสูตรและการสอน การจัดการชั้นเรียน การพัฒนาครู การวิจัย โดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้โรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการนิเทศภายใน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2555) ได้กล่าวถึงความหมายของการนิเทศภายในว่า เป็นการนิเทศของบุคลากรภายในโรงเรียน ทั้งผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนในลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์เชิง

สร้างสรรค์ของทุกคนในโรงเรียน มีการทำงานที่เป็นกระบวนการ เป็นขั้นเป็นตอน โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

วัชรา เล่าเรียนดี (2556) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการนิเทศ การศึกษาและกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่จัดดำเนินการในโรงเรียน โดย บุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนโดยตรง ดังนั้น การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาการเรียนการสอนในโรงเรียน หรือการพัฒนาวิชาชีพทุกรูปแบบ การดำเนินการในโรงเรียนจัดเป็นการนิเทศภายในโรงเรียนทั้งสิ้น

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียนในการพัฒนาปรับปรุงส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านงานสอน และงานอื่นๆ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในทุกมิติและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ชุมชน และสังคม

ดังนั้นสรุปได้ว่า การนิเทศภายใน คือ การทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ ให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียนถือเป็นสิ่งสำคัญในระบบการศึกษา นอกจากขอบข่ายงานของการสอนแล้ว ยังมีขอบข่ายงานด้านการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การนิเทศภายในที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายใน ดังนี้

Briggs และ Justman (1952) กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นการส่งเสริมความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ เป็นส่วนช่วยในการพัฒนาการสอนของครูให้ดีขึ้น รวมถึงมีการส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของครู อันนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร

Gwynn (1974) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการทำงานเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการปฏิบัติงานสอน อันเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเจริญงอกงามในวิชาชีพและการ

พัฒนาตนเองทั้งในด้านการปรับปรุงวัตถุประสงค์การสอน สื่อนวัตกรรมและเทคนิควิธีสอน และการประเมินผลการเรียน

Nealey และ Evans (1980) อ้างถึงใน วัชรา เล่าเรียนดี (2556) กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนสำหรับผู้บริหารไว้ว่า

1) เพื่อส่งเสริมให้ครูแต่ละคนหรือทั้งกลุ่ม สามารถแสดงความสามารถของตนเองอย่างอิสระ เพื่อปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2) เพื่อให้มีการจัดการศึกษาตามเป้าหมายของโรงเรียน ปรัชญา พันธกิจ และมีความเกี่ยวข้องกับชุมชน

3) เพื่อพัฒนาการสอนของครู

4) การพัฒนาหลักสูตร

5) เพื่อดำเนินโครงการนิเทศให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

6) เพื่อดำเนินการวัดผลและประเมินผลโครงการทั้งระบบ

7) เพื่อช่วยจัดตั้งผู้เชี่ยวชาญในการสอนและใช้คณะบุคคลต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ

8) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร

9) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ

10) เพื่อบริการสิ่งอำนวยความสะดวกและการใช้ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

11) เพื่อให้มีการพัฒนาการนิเทศรูปแบบใหม่ๆ

วัชรา เล่าเรียนดี (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในว่าการนิเทศภายในโรงเรียนจะเป็นการมุ่งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยตรง เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองทางด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้เจริญก้าวหน้าขึ้น ด้วยในเวลาเดียวกันการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง เป็นการเปิดโอกาสให้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พร้อมกับการสร้างกำลังใจในการนิเทศตนเองและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

จิตติมา วรรณศรี (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า

1) เพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู

2) เพื่อสนับสนุนให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ

3) เพื่อจัดการส่งเสริมให้ครูได้มีการเรียนรู้ คิดค้นและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้อื่นๆ รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียน

- 4) เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น
- 5) เพื่อช่วยเหลือครูแก้ปัญหาในชั้นเรียน
- 6) เพื่อติดตาม ดูแลการจัดการเรียนรู้มีการดำเนินการไปตามแบบแผน
- 7) เพื่อส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

จูลีรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะช่วยพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงตามความต้องการที่จะพัฒนานักเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ด้วยเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมเป็นครูมืออาชีพ และส่งเสริมให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ขวัญและกำลังใจดี มีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในไว้ว่าการนิเทศเป็นการนำเอาความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อาทิ วิชาการ การจัดการชั้นเรียน เทคโนโลยี นวัตกรรม จากภายนอกสู่ภายในโรงเรียน ให้ครูเกิดการพัฒนาด้านการสอนและการทำงานของตนเอง หากแต่การนิเทศจากภายนอกโรงเรียนไม่อาจตอบสนองความต้องการของโรงเรียนได้ครบทุกมิติและไม่ต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบหรือวิธีการนิเทศภายในโรงเรียนมาเป็นวิธีการหลักควบคู่กับการนิเทศภายนอก

ดังนั้นสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้ครูผู้สอนมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกันนั้น ครูผู้สอนก็เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ควบคู่ไปกับการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

1.3 การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน ถือเป็นสิ่งที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะการนิเทศภายในจะเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

Harris (1985) อ้างถึงใน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (Planning) มีกระบวนการคิดและตั้งวัตถุประสงค์ กำหนดงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และวางแผนโครงการ

2. **ขั้นของการจัดโครงการ (Organizing)** มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานร่วมกับทรัพยากร บุคคล วัสดุอุปกรณ์ และสื่อต่างๆ มีการมอบหมายงาน ประสานงาน และกระจายงานตามแผน ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้

3. **ขั้นของการนำไปปฏิบัติ (Leading)** เกิดกระบวนการตัดสินใจ เลือกสรรบุคลากร ฝึกฝนและสาธิตการปฏิบัติ มีการจูงใจให้คำแนะนำ กระตุ้น สื่อสาร ประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

4. **ขั้นของการควบคุม (Controlling)** เป็นขั้นของการติดตามดูแล สั่งการ พิจารณาผลงาน เสริมแรง ให้รางวัล ลงโทษ ให้โอกาส และมีข้อชี้แนะในการปฏิบัติ

5. **ขั้นของการประเมินผล (Evaluating)** เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงาน การปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน เทียบตรง และมีการวิจัย

จู่ไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการนิเทศภายในดังนี้

1. **การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน** เป็นการค้นหาข้อมูลที่เป็นปัญหาและความต้องการจำเป็น เป็นการค้นหาข้อมูลซึ่งเป็นปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องหาออกมาให้ได้ว่าปัญหาหรือข้อบกพร่องใด มีความจำเป็นที่ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุง และการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียนใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดทำโครงการการปฏิบัติงาน รวมถึงโครงการการนิเทศภายในโรงเรียน

2. **การวางแผนการนิเทศ** คือทำให้ทุกคนได้รู้จุดมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายยิ่งขึ้น ถือเป็นการประหยัดเวลาและแรงงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นอุปสรรคและหนทางที่จะขจัดอุปสรรคต่างๆ การวางแผนทำให้ได้ศึกษาหลักการและวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมในการดำเนินงาน และในขณะเดียวกันการร่วมกันวางแผนทำให้เกิดการประสานงานและการร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ

3. **การสร้างสื่อและเครื่องมือการนิเทศ** เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องคำนึงถึงควบคู่ไปกับเทคนิคหรือวิธีการนิเทศ การนิเทศในแต่ละรูปแบบ วิธีการจะต้องมีการใช้สื่อหรือเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้การนิเทศเกิดประโยชน์และกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อและเครื่องมือในการนิเทศมีความสำคัญต่อการนิเทศเช่นเดียวกับสื่อการเรียนการสอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอนของครู การสร้างสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสร้าง และการใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมนิเทศที่นำมาใช้กับครู เพราะสื่อจะเป็นตัวกลางหรือช่องทางในการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากแหล่งความรู้หรือจากผู้นิเทศไปสู่ผู้รับการนิเทศ

4. การปฏิบัติการณ์พิเศษ เป็นการดำเนินงานตามแผนและโครงการ เป็นการทำให้โครงการพิเศษที่ได้รับการอนุมัติ ให้ดำเนินการได้แล้วไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

5. การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ การประเมินผลมุ่งการประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

- ตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ
- พิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่ามีมากน้อยเพียงใด
- พิจารณาว่าโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วได้ผลตามจุดประสงค์หรือไม่
- ทำให้ผู้บริหารได้ทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ดำเนินการส่งเสริมจุดเด่น

และแก้ปัญหาในจุดด้อยของโครงการได้อย่างทันที่

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนว่าในการดำเนินงานใดก็ตาม จำเป็นต้องมีขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จเรียบร้อยดี มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องปรับขั้นตอนเหล่านี้ให้เข้ากับกระบวนการการบริหารงานในโรงเรียน ในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน สรุปไว้ 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

1. การประชุมครั้งแรกเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศการศึกษา ซึ่งต้องเขียนไว้อย่างชัดเจน บอกวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และมุ่งบอกผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโครงการนี้

2. รวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและจำเป็น ที่บ่งถึงวัตถุประสงค์และกระบวนการของวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงกันไว้ในขั้นการประชุมครั้งแรก เมื่อได้ข้อมูลแล้วก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ซึ่งอาจจะต้องใช้กระบวนการและวิธีทางปฏิบัติเพื่อช่วยจำแนกและบ่งเฉพาะถึงผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลที่ได้จะนำไปอภิปรายในการประชุมครั้งสุดท้าย

3. การประชุมครั้งสุดท้าย มุ่งตรวจสอบดูว่า การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ นั้นถูกต้องเพียงใด มีอะไรที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อที่จะสามารถจำแนกวิธีการ เทคนิค และวิธีการประเมินผลการค้นคว้า วิจัย และจากข้อมูลอื่น ๆ ที่จะมีส่วนพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น เมื่อตรวจสอบข้อมูลแล้วก็หาข้อยุติและเขียนรายงานผลให้ครูทราบ แล้วนำไปใช้ปฏิบัติงานต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนนั้นมีหลายขั้นตอน ซึ่งโดยหลักการแล้วจะต้องสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน มีการประเมิน ความต้องการจำเป็นของโรงเรียน เพื่อแก้ไขปัญหา จากนั้นดำเนินการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน และจะต้องมีการประเมินผล รวมถึงจัดทำรายงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่อไป

1.4 กิจกรรมการนิเทศในโรงเรียน

กิจกรรมการนิเทศในโรงเรียนถือเป็นสิ่งสำคัญสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการนิเทศภายใน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศในโรงเรียน ดังนี้

Gwynn (1974) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. กิจกรรมการนิเทศเป็นกลุ่ม (Group devices)

1.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน (Committees)

การแต่งตั้งคณะกรรมการในการทำงานจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีการทำงานเป็นกลุ่มเล็กๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป คณะกรรมการจะมีความเกี่ยวข้องกับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งจะต้องมีอนุกรรมการในการตีปัญหาให้แตกหรือโครงการต่างๆ โดยเหตุที่มีลักษณะค่อนข้างเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย

1.2 การศึกษาวิชาการ (Course work)

การศึกษาวិชาการเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการนิเทศการศึกษา เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ให้กว้างขวางและทันสมัย สำหรับผู้นิเทศและผู้ร่วมงาน กิจกรรมการศึกษาวិชาการควรได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

1.3 การจัดห้องปฏิบัติการหลักสูตร (Curriculum laboratory)

การจัดห้องปฏิบัติการหลักสูตรเป็นการจัดพื้นที่ในการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและมีการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการผู้เรียน

1.4 การอ่านเฉพาะเรื่อง (Directed reading)

การอ่านเฉพาะเรื่องเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ให้กว้างขวางและทันสมัย

1.5 การสาธิตการสอน (Demonstration teaching)

การสาธิตการสอนเป็นกิจกรรมที่มีเหตุการณ์จัดเรียงลำดับไว้แล้ว มาเสนอต่อกลุ่มเพื่อเพื่อให้ผู้สังเกตการณ์มีลักษณะที่เป็นจริง แต่โดยธรรมชาติมักจะเน้นด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติ ซึ่งผู้สังเกตจำเป็นต้องดู กลุ่มจะเป็นขนาดใดก็ได้ แต่เวลาและการเตรียมตัวที่ใช้ในการสาธิต น่าจะใช้กลุ่มที่มีขนาดใหญ่พอสมควร

1.6 การศึกษานอกสถานที่ (Field trip for staff personnel)

การศึกษานอกสถานที่เป็นการนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่างๆ นอกชุมชน หรืออาจจะเป็นสถานศึกษาหรือแหล่งวิทยาการ ตลอดจนสถานประกอบการต่างๆ การไปศึกษานอกสถานที่นี้อาจจะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพจริง ใน

การศึกษานอกสถานที่ควรจะเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างครูกับผู้นิเทศ จะได้มีการวางแผน การศึกษานอกสถานที่ร่วมกัน และจะต้องมีการประเมินผลการศึกษานอกสถานที่ในแต่ละครั้งด้วย

1.7 การฟังบรรยาย (Institutes and lectures)

เป็นกิจกรรมที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจของผู้นิเทศไปสู่ผู้รับการ นิเทศ ใช้เพียงการพูดและการฟังเท่านั้น

1.8 การอภิปราย (Panel or forum discussion)

เป็นกิจกรรมที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเหมาะสมกับกลุ่ม ขนาดเล็ก มักใช้ร่วมกับกิจกรรมอื่นๆ

1.9 การจัดห้องสมุดวิชาชีพ (Professional libraries)

การจัดห้องสมุดวิชาชีพควรจัดไว้เฉพาะครู ซึ่งไม่ปะปนกับห้องสมุดของ นักเรียน โดยมีจุดประสงค์ให้ครูได้ศึกษาเพิ่มเติมในเวลาว่างจากการสอน ซึ่งในห้องจะต้องมีสื่อ หนังสือ ตำรา หลักสูตร คู่มือครูหรืองานวิจัยต่างๆ ประกอบด้วย

1.10 การรวมกลุ่มและการประชุมวิชาชีพ (Professional organizations and meetings)

การรวมกลุ่มและการประชุมวิชาชีพคือการรวมกลุ่มทางวิชาการและเป็น พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงกระบวน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน

1.11 การจัดข่าวการนิเทศ (Supervisory bulletins)

การจัดข่าวการนิเทศเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการถ่ายทอดการรับรู้ ท้ายทอด ข่าวสารหรือเป็นกิจกรรมสำหรับการพัฒนาสื่อต่างๆ

1.12 การประชุมครู (Teachers' meetings)

การประชุมเป็นการพบปะของกลุ่มคนเพื่อการอย่างใดอย่างหนึ่ง ในแง่ของ การนิเทศการศึกษา การประชุมจัดขึ้นโดยหน่วยงานที่มีรูปแบบตามขนาดของกลุ่มคน เพื่อแสดงการ ตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.13 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops or group conferences)

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการจัดประชุมที่มีการปฏิบัติร่วมด้วย โดยมี ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการเฉพาะกิจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. กิจกรรมการนิเทศเป็นรายบุคคล (Individual device)

2.1 การสังเกตการสอน (Classroom observation)

เป็นกิจกรรมที่ผู้ทำการสังเกตการณ์สอนของสมาชิกในกลุ่มอย่างมีระบบ เพื่อ จุดประสงค์ที่จะวิเคราะห์ผลการสอน

2.2 การทดลองในห้องเรียน (Classroom experimentation)

การทดลองในห้องเรียนเป็นกิจกรรมที่เป็นเรื่องปฏิบัติการ ทดลองโดยตรง การทดลองในห้องเรียนเป็นกิจกรรมหลักสำคัญที่พัฒนาทักษะโดยเฉพาะ เป็นกิจกรรมภายในกลุ่มบุคคลภายในกลุ่มจะต้องมีการประชุมปฏิบัติการร่วมกัน

2.3 การปรึกษาหารือ [Conference (the interview)]

การปรึกษาหารือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน อันส่งผลให้เกิดการปรับใช้ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กร

2.4 การพาครูไปเยี่ยมเยียนและสังเกตการสอน (Intervisitation and observation)

การพาครูไปเยี่ยมเยียนและสังเกตการสอนเป็นกิจกรรมที่ทำการสังเกตการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงของบุคลากร เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะช่วยให้ทราบจุดดีหรือจุดบกพร่องของบุคลากร เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้ในการพัฒนาบุคลากร

2.5 การเลือกวัสดุอุปกรณ์สำหรับการสอน (Selection of materials for teaching)

การเลือกวัสดุอุปกรณ์สำหรับการสอนเป็นการใช้วัสดุที่จำเป็นสำหรับการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.6 การประเมินผลตนเอง (Self-evaluation)

การประเมินผลตนเองเป็นการให้ครูสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง

Gwynn (1979 อ้างถึงใน จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2559) และ Harris(1985 อ้างถึงใน จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2559) ได้อธิบายกิจกรรมการนิเทศการสอน ดังนี้

1. การอบรมและการสัมมนา (Training and Seminar) เป็นการเพิ่มเติมความรู้ในวิชาชีพ

ให้กับครูและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการเรียนการสอน เป็นการกระตุ้นให้ครูมีความตื่นตัวทางวิชาการ ซึ่งการจัดอบรมสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1 การจัดอบรมภายในโรงเรียน โดยอาจเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาหรือใช้บุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ เป็นวิทยากร โดยมีขั้นตอนการจัดอบรมภายในโรงเรียนดังนี้

ขั้นที่ 1 นำเสนอเรื่องที่จะจัดอบรม โดยมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ แล้วกำหนดเรื่องที่จะอบรม

ขั้นที่ 2 พิจารณาแต่งตั้ง/ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอบรม โดยมีการมอบหมายงาน กำหนดแนวทางดำเนินงาน กำหนดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ กำหนดระยะเวลาและตารางการอบรม รวมไปถึงเนื้อหาและกิจกรรมที่ใช้

ขั้นที่ 3 เตรียมการสอน การอบรม จัดเตรียมเนื้อหาและกิจกรรม แบบฝึกปฏิบัติ และแบบทดสอบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการอบรมและสถานที่

ขั้นที่ 4 ดำเนินการอบรม โดยมีพิธีเปิด การทดสอบก่อนการอบรม ดำเนินการอบรมให้เป็นไปตามกำหนดการ รวมถึงการทดสอบหลังการอบรมและประเมินผล

ขั้นที่ 5 ประเมินผลการอบรม วิเคราะห์ผลการทดสอบก่อนและหลัง โดยการหาค่าเฉลี่ย ใช้ความถี่และค่าร้อยละในการวิเคราะห์ผลการอบรม มีการติดตามผลการปฏิบัติงานหลังการอบรมและเขียนรายงานสรุปผล

ขั้นที่ 6 ประชุมวิเคราะห์ผลการอบรมและนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขการอบรมครั้งต่อไป

1.2 ส่งครูไปรับการอบรมทางวิชาการกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เปิดการอบรมเกี่ยวกับหัวข้อที่เกี่ยวข้อง

2. การสังเกตการสอนและการเยี่ยมชั้นเรียน (Observation and Classroom visit) เพื่อให้ผู้นิเทศได้เข้าสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูและนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและสะท้อนกลับแก่ครูผู้สอนและหาวิธีในการร่วมกันพัฒนาการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศและครู เป็นการพบปะสร้างความคุ้นเคยและเจตคติที่ดีต่อการนิเทศ มีการสร้างข้อตกลงในการเข้าสังเกตชั้นเรียน มีการกำหนดวัน เวลา ในการเยี่ยมชั้นเรียน กำหนดจุดมุ่งหมาย สังเกตการสอนและบรรยากาศในชั้นเรียน

ขั้นที่ 2 เข้าไปเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน โดยสังเกตอย่างเงียบๆ ไม่ทำให้ผู้สอนและนักเรียนเสียสมาธิ มีการบันทึกพฤติกรรมการสอนของครูและบรรยากาศในชั้นเรียนอย่างละเอียด

ขั้นที่ 3 ประเมินผล นำผลมาวิเคราะห์พฤติกรรม เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขการจัดการเรียนการสอนต่อไป

3. การสาธิตการสอน (Demonstration) เป็นการแสดงวิธีการสอนเป็นตัวอย่างให้ดู ผู้สาธิตอาจจะเป็นครูในโรงเรียน หรือผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่สาธิต โดยมีหลักการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาปัญหา สำนวความต้องการ เพื่อนำไปสู่การสาธิตการสอน

ขั้นที่ 2 การวางแผนการสาธิตการสอน เลือกเรื่องที่ตรงกับปัญหาหรือความต้องการของครู แจ้งผู้สาธิตและผู้ชมให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการสาธิตการสอน

ขั้นที่ 3 ปฏิบัติการสาธิต ศึกษา สังเกตกระบวนการ ขั้นตอน เทคนิควิธีการสอนรูปแบบที่ใช้และจดบันทึก

ขั้นที่ 4 ประยุกต์/ดำเนินการ นำกระบวนการ เทคนิควิธีการสอนที่ได้จากการสาธิตการสอนมาอภิปราย สรุป และนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนในชั้นเรียน

ขั้นที่ 5 ประเมินผล ผู้นิเทศทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ชมการสาธิตการสอนว่ามีพฤติกรรมการสอนที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสรุป และรายงานผลให้ผู้ชมการสาธิตการสอนทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาตนเองต่อไป

4. การประชุมปฏิบัติการ (Operational Training) เป็นการประชุมที่ให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ อาจเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วนำไปปฏิบัติจริง เช่น การอบรมทำสื่อการสอน การอบรมการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้การประชุมเชิงปฏิบัติการ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการประชุม มีการวางแผนการประชุม เช่น การกำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่ วิธีการ วิทยากร เอกสารการประชุม และบุคลากร

ขั้นที่ 2 จัดประชุม มีการแบ่งกลุ่มย่อย ให้ผู้เข้าประชุมได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงและให้แต่ละกลุ่มรายงานผลต่อที่ประชุม

ขั้นที่ 3 ประเมินผล มีการทดสอบความรู้ของผู้เข้าร่วมประชุม ประเมินผลสำเร็จและมีการติดตามผลการปฏิบัติหลังจากประชุมปฏิบัติการ

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูในการแก้ไขปรับปรุงการเรียนการสอน หรือปัญหาต่าง ๆ ในห้องเรียน โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

จุไรรัตน์ สุธรรุ่ง (2559) ได้แบ่งกิจกรรมการนิเทศในโรงเรียนไว้ 16 กิจกรรม ดังนี้

1. การประชุมก่อนเปิดเรียน (Meeting)

การประชุมก่อนเปิดภาคเรียนมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมการด้านต่างๆ ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีในวันเปิดเรียน กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับผู้รับการนิเทศกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่

2. การปฐมนิเทศ (Orientation)

เป็นการแนะนำครูหรือบุคลากรที่มาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโรงเรียน กลุ่มงาน นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้ครูหรือบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ได้รู้จักคุ้นเคย และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก

3. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling & guidance)

กิจกรรมนี้ช่วยให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ เช่น ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ความสามารถที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่ เช่น ในกรณีแต่งตั้งให้เป็นผู้

นิเทศ หรือเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานมากขึ้น กิจกรรมนี้เหมาะสมสำหรับผู้รับการนิเทศรายบุคคล

4. การอบรม (Training)

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครู บุคลากรมีความตื่นตัวทางวิชาการเพื่อนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการอบรม ไปใช้พัฒนาการจัดการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ การอบรมอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ จัดอบรมภายในโรงเรียน โดยเชิญบุคคลภายนอกมาเป็นวิทยากรหรือให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะเรื่องเป็นวิทยากร หรือส่งบุคลากรไปรับการอบรมทางวิชาการที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาเป็นผู้จัด กิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่

5. การประชุมปฏิบัติการ (Operational training)

เป็นการประชุมที่เน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยสามารถนำไปพัฒนางานให้มีคุณภาพขึ้น กิจกรรมนี้เหมาะสมสำหรับนิเทศบุคลากรกลุ่มเล็ก

6. การสัมมนา (Seminar)

การสัมมนาเป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่สนใจร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปข้อคิดเห็นและหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน กิจกรรมนี้เหมาะสมสำหรับบุคลากรกลุ่มเล็ก

7. การระดมความคิด (Brain storming)

เป็นการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา ความคิดริเริ่มต่างๆ และข้อมูลใหม่จากสมาชิกของที่ประชุม การระดมความคิดเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้ประโยชน์อย่างกว้างขวางในการค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน กิจกรรมนี้เหมาะสมสำหรับกลุ่มเล็ก

8. การสาธิตการสอน (Demonstration)

เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้ได้เห็นการดำเนินการคล้ายสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้ดู การสาธิตการสอนนำประโยชน์ที่ได้จากการชมการสาธิตการสอนมาปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาตนเอง การสาธิตการสอน เป็นเพียงแนวทางการสอนบางส่วนเท่านั้น กระบวนการและเทคนิควิธีการสอนในการสาธิตการสอนอาจไม่ใช่การสอนที่ดีที่สุด ผู้ชมการสาธิตการสอนอาจจะได้ข้อคิดเพิ่มเติมในการนำไปปฏิบัติได้ กิจกรรมนี้เหมาะกับบุคลากรกลุ่มเล็ก

9. ห้องสมุดครู (Teacher library)

ห้องสมุดครูในที่นี้ไม่จำเป็นต้องเป็นห้องสมุดเต็มรูปแบบเหมือนห้องสมุดทั่วไป แต่เป็นสถานที่ที่เป็นสัดส่วนเฉพาะไม่ควรอยู่ปะปนกับของนักเรียน สำหรับครูได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเวลารว่างจากการสอน ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถจัดเป็นห้องที่เป็นสัดส่วนได้ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กอาจจะเป็นมุมที่อยู่ในห้องพักครูที่เรียกว่า Teacher Corner หรือส่วนใดของอาคารในห้องจะมีสื่อ หนังสือ ตำรา หลักสูตร คู่มือครูงานวิจัยในชั้นเรียนที่มีการเผยแพร่แล้ว เอกสารต่างๆ ที่ครูสามารถใช้ประโยชน์ในการสอนหรือศึกษาค้นคว้าเพื่อทำผลงานทางวิชาการได้ กิจกรรมนี้เทศน์ใช้ได้กับรายบุคคลและกลุ่มเล็ก

10. การสนทนาทางวิชาการ (Academic dialogue)

การสนทนาทางวิชาการ หมายถึง การประชุมครูหรือกลุ่มผู้สนใจเรื่องราวข่าวสารเดียวกันหรือการขยายผลจากการที่ได้รับการอบรม โดยกำหนดให้ผู้นำสนทนาคนหนึ่งนำสนทนาในเรื่องที่กลุ่มสนใจ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติงาน เทคนิควิธีการแก่บุคลากรในโรงเรียน กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับบุคลากรกลุ่มเล็ก

11. การเยี่ยมชั้นเรียน (Classroom visit)

การเยี่ยมชั้นเรียน หมายถึง การที่ผู้สังเกตและสังเกตการณ์ทำงานของครูในชั้นเรียน เพื่อศึกษาปัญหาของครู ปัญหาการเรียนของนักเรียน เพื่อที่จะให้คำปรึกษาได้ถูกต้อง เป็นการร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับนิเทศบุคลกรรายบุคคล

12. การจัดทำทัศนศึกษา (Field trip)

การจัดทัศนศึกษาหรือการศึกษาดูงาน เป็นการพาบุคลากรของโรงเรียนไปศึกษาค้นคว้า และเพิ่มพูนประสบการณ์ในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตน และพัฒนางานให้มีคุณภาพ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการนิเทศทั้งบุคลากรกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่

13. การสังเกตการสอน (Observation)

การสังเกตการสอน เป็นกิจกรรมที่ผู้สังเกตซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนมาสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในขณะที่ทำการสอน ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพ การสังเกตการสอนควรกระทำหลายๆ ครั้งจนผู้สังเกตและผู้รับการนิเทศมั่นใจว่า การปฏิบัติการสอนมีผลที่น่าพอใจ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการนิเทศบุคลกรรายบุคคล

14. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นวิธีศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ของครูในการแก้ไขปรับปรุงการเรียนการสอน หรือปัญหาต่างๆ ในห้องเรียน เพื่อ

ศึกษาค้นคว้าสาเหตุของปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับการนิเทศบุคลากรรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ที่ทำวิจัยร่วมกัน

15. การเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ (Academic Issues/articles)

การเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ หมายถึงการที่ผู้นิเทศหาวิธีการสนับสนุนให้ครูเขียนหนังสืออ่านประกอบ หนังสืออ่านเพิ่มเติม เอกสารทางวิชาการ และบทความทางวิชาการที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพขึ้นด้วย

16. การจัดนิทรรศการ (Exhibition)

เป็นการนำความรู้ ข่าวสาร ผลงาน มาจัดแสดงเพื่อนำเสนอเป็นความรู้หรือประชาสัมพันธ์การดำเนินงานแก่บุคคลทั่วไปในรูปแบบต่างๆ กัน เพื่อให้คณะครู ผู้ชมนิทรรศการ มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการทำ การใช้สื่อต่างๆ รูปแบบ กระบวนการ เทคนิควิธีการต่างๆ กระตุ้นให้คณะครูเกิดการพัฒนาตนเอง กิจกรรมนี้เหมาะสำหรับนิเทศบุคลากรกลุ่มใหญ่

ดังนั้นสรุปได้ว่า กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วยหลายกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมของนักวิชาการแต่ละท่าน โรงเรียนสามารถเลือกนำไปใช้ให้ตรงกับกิจกรรมและบริบทของโรงเรียนได้

2. ทักษะการนิเทศ

2.1 ความหมายของทักษะทางการนิเทศ

Carter V. Good (1973) ได้ให้ความหมายของทักษะ หมายถึง การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างคล่องแคล่วถูกต้อง และละเอียดลออ ซึ่งการกระทำนั้นนี้อาจแสดงออกมาทางร่างกาย หรือสติปัญญา

วลัย อิศรางกูร ณ อยุธยา (2555) ได้ให้ความหมายของทักษะว่าหมายถึงความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างดี ซึ่งการจะมีทักษะนั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ (train) และมีประสบการณ์ คำว่าทักษะ (skill) และสมรรถนะ/สมรรถภาพ (competencies) สามารถใช้สลับกันได้ (intechangable) การมีทักษะจะต้องมีความสามารถ (abilities) ที่เชี่ยวชาญพิเศษที่เรียกว่า mastery

ทิตินา แคมมณี (2555) ได้ให้ความหมายของคำว่าทักษะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำอย่างชำนาญ หากเรากระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างชำนาญก็เรียกได้ว่าเรามีทักษะในการกระทำนั้น

ทักษะการนิเทศเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นิเทศ เพราะจะทำให้ผู้นิเทศเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ ทั้งเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษาสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาได้ด้วยศักยภาพของตนเอง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะการนิเทศ เพื่อจะทำให้การนิเทศเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทักษะการนิเทศไว้ ดังนี้

วัชรนา เล่าเรียนตี (2556) ได้ให้ความหมายของทักษะการนิเทศ หมายถึง ความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติ โดยการฝึกบ่อยๆ ทำบ่อยๆ ในการนิเทศการศึกษาหรือนิเทศการสอน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) ผู้ทำหน้าที่การนิเทศเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของครูและคุณภาพของโรงเรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ทำหน้าที่การนิเทศต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้น คือ ให้มีความรู้ลึกซึ้งกว้างขวางในเรื่องของการนิเทศ และให้ทันต่อยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง ผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีความรู้และทักษะความสามารถรอบตัว (Round person) เพราะการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะของผู้นิเทศเป็นสำคัญ เพื่อให้เป็นกลุ่มบุคคลที่ Change agent ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการศึกษาให้ตรงตามจุดหมายที่ตั้งไว้

Drake และ Roe (1986) ได้อธิบาย ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นิเทศ ไว้ 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะที่เน้นความรู้ความเข้าใจละเอียดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีในการจัดการนิเทศที่เหมาะสมกับบริบทของการนิเทศ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human skills) ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความถูกต้อง ช่วยให้ผู้นิเทศทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการสนับสนุน ช่วยเหลือ สร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการนิเทศ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ทักษะด้านความสามารถในการประสานงานในหลากหลายกระบวนการเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม มองเห็นปัญหา วางแผนการดำเนินการในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เหมาะสม ได้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับ หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instruction skills) ทักษะด้านการศึกษาและการสอนถือเป็นทักษะสำคัญอย่างมากสำหรับผู้ทำหน้าที่นิเทศ ซึ่งผู้ทำหน้าที่ในการนิเทศควรมีทั้งความรู้ เทคนิค และการเรียนรู้ มีความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจใน

เรื่องการเรียนการสอน มีความรู้อันประจักษ์ และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารของโรงเรียน

5. ทักษะด้านสติปัญญา (Cognitive skills) ทักษะด้านสติปัญญาเป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีได้อย่างสร้างสรรค์

Hawkins และ Smith (2013) กล่าวถึงทักษะการนิเทศสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรไว้ 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะการสร้างพันธสัญญา คือ การกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยสัญญาที่ชัดเจนของทั้งสองฝ่ายที่สร้างขึ้น คำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร และการพัฒนาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ทักษะการฟัง คือ การรับฟังจะช่วยให้เข้ากับคนอื่นได้ดี ซึ่งต้องมีการเอาใจใส่อย่างเต็มที่และไม่มีการแบ่งแยก

3. ทักษะการตัดสินใจ คือ แสดงถึงความชัดเจนของสิ่งที่กำลังทำและมีเหตุผล โดยตั้งมั่นอยู่บน ความเชื่อและสมมติฐานที่ก่อให้เกิดของความสำเร็จที่เป็นไปได้

4. ทักษะการปฏิบัติ คือ การที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการไปจนถึงจุดหนึ่ง มีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง

5. ทักษะการเน้นย้ำ คือ การเสนอข้อแนะนำที่ชัดเจนโดยไม่ได้รับผลกระทบกับการปฏิบัติงานอื่นๆ ผู้บริหารจะต้องสามารถรับฟังและสังเกตอย่างไม่มีอคติ

Wiles และ Lovell (1983) ได้กล่าวถึงทักษะพื้นฐานของผู้นิเทศว่าควรมีทั้งหมด 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านผู้นำ (Skill in leadership) คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำสามารถกระตุ้นและชี้แนะแนวทางเพื่อช่วยให้ครูผู้รับการนิเทศสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Skill in human relation) คือ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดการเรียนการสอน สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี

3. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Skill in group process) คือ สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม สามารถทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (Skill in personnel administration) คือ การจัดการกับบุคคลหลายฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะการบริหารงานของครูผู้สอน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก

5. ทักษะด้านการประเมินผล (Skill in evaluation) ทักษะด้านนี้จะช่วยทำให้ ทราบว่าการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ บรรลุผลเป็นไปตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการนิเทศมีอะไรบ้างที่ควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อส่งเสริม คุณภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทักษะการนิเทศของผู้บริหาร ของ Wiles และ Lovell (1983) เนื่องจากกรอบแนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับบริบทการบริหารราชการในรูปแบบกลุ่มงานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ

2.2 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (Skill in leadership)

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

การนิเทศจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำนิเทศต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำและ รอบรู้ในทุกๆ ด้าน อันจะส่งเสริมต่อความสำเร็จที่จะเกิดกับงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

Bovee และ Others (1993) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ความสามารถในการที่จะ กระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Yukl (2002) แสดงทัศนะในเรื่องของการเป็นผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่มี อิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องของความเข้าใจ ความจำเป็นในการทำงาน วิธีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล นอกจากนั้นยังเป็นกระบวนการในการอำนวยความสะดวกให้กับบุคคล ในองค์กร รวมถึงความพยายามในการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

Beach และ Reinhartz (2000) กล่าวถึงผู้นำของการนิเทศ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการนิเทศ เนื่องจากผู้นำนิเทศเป็นผู้ถูกคาดหวังจากทุกคนที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะต้องแสดงความสามารถด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ นิเทศต้องทำงานด้านการพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพล ทั้งความคิดและพฤติกรรมในการแสดงออก เป็นที่ยอมรับจากบุคคลและทีมงาน ซึ่งมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ปฏิบัติตามให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ภายใต้ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา

2.2.2 บทบาทของผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้ระบุผู้นำการศึกษาในฐานะผู้บริหารหน่วยงานจะต้องมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direcion setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นและแรงจูงใจ (Leader - catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในกระบวนการวางแผนบริหารสิ่งแวดล้อม
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้รับรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กร
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำและจัดการกับความเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงานอย่างเข้าใจ ตัดสินว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของบุคลากร เข้าใจรูปแบบของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศกระบวนการทำงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทการเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน รวมถึงการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากภายในองค์กร ผู้นำต้องเข้าใจถึงสาเหตุ มีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ยสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและบุคลากรได้
10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำหลักการบริหารมาใช้ในระบบบริหารและดำเนินการได้เต็มประสิทธิภาพ

11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจา การต่อรอง เข้าใจกระบวนการการบริหารงานบุคคล ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถในการบริหารงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

13. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบและการดำเนินงาน โดยวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

14. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

15. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) มีความสามารถในการประกอบพิธีการต่างๆ ในองค์การและสังคม

Anderson และ Van Dyke อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้เสนอบทบาทของผู้นำทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ในทางด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูและผู้สนใจ
3. จัดโครงการการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และประเทศ
4. ดำเนินการแนะแนวในโรงเรียนหรือสถานศึกษา
5. จัดบริการต่างๆ ขึ้นในสถานศึกษา เช่น บริการสุขภาพ การรับ-ส่งนักเรียน และโครงการอาหารกลางวัน
6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน
7. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด
8. พัฒนาวิธีการให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ และดูแลความประพฤติของนักเรียนให้มีความเรียบร้อย
9. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ได้อย่างสม่ำเสมอ
10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกหัดครูในสถานศึกษา
11. พัฒนาโครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนทุกคน
12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

13. พัฒนารูปแบบการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวันเพื่อให้การบริหารคล่องตัว ทั้งในด้านการศึกษาและในด้านธุรกิจ

14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้ามาร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาตามสมควร

15. ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ

16. ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมบริการการศึกษาให้แก่เยาวชนในชุมชน

17. จัดการและให้คำแนะนำในการบำรุงรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ของสถานศึกษา

18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและสาธารณูปโภคในอนาคต

19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก

20. เสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา

Draks และ Roe (1986) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงาน
2. พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความจริงใจและมีความรับผิดชอบต่องาน
3. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงในส่วนที่เป็นข้อด้อยให้ดีขึ้น
4. ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในการวางแผนประเมินผลและการรายงานความก้าวหน้าของงาน
5. ให้ความร่วมมือในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
6. พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมทางการศึกษา
7. ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ผู้นำเพื่อพัฒนาความรับผิดชอบในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย
8. ตั้งศูนย์แนะแนววิชาชีพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

Marks และ Robert (1978) ได้แสดงองค์ประกอบ 3 ประการ ในการพิจารณาความเป็นผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยไม่มีกระบวนการใดๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการอาจจะ

ภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการก็ได้เช่นกัน

2. ภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ใช้อิทธิพลต่อตัวผู้ตาม ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าชู้เชิญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่ามีภาวะผู้นำได้ ในทางตรงกันข้าม การสร้างแรงจูงใจและสัมพันธ์ภาพจะก่อให้เกิดอิทธิพลให้ผู้ตามโดยความสมัครใจ

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง

Wiles และ Lovell (1983) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ ดังนี้

ลักษณะโดยทั่วไปของความเป็นผู้นำได้ปรากฏลักษณะหลายประการ เช่น ความเป็นผู้นำคืออะไร ใครพยายามเป็นผู้นำ และเพราะเหตุใด ใครมีประสิทธิภาพในสถานการณ์อะไร ได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคคลอื่นบางคนปฏิบัติ รู้สึก และคิดในบางแง่มุม ผู้นำแบบเป็นทางการ (อิทธิพลจากตำแหน่งทางการและการเคารพผู้ติดตาม) และผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (อิทธิพลจากการเคารพผู้ติดตาม)

2. ความเป็นผู้นำคือพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและศึกษาได้ รูปแบบการเป็นผู้นำของบุคคลคือลักษณะนิสัยหรือแนวโน้มที่จะประพฤติในบางแง่มุมในสถานการณ์เฉพาะ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะได้ทักษะการเป็นผู้นำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์บางอย่างโดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำขั้นพื้นฐาน ความเป็นผู้นำและการรับรู้ถึงความต้องการของแต่ละสถานการณ์ ทักษะการเป็นผู้นำ ความสัมพันธ์ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ารูปแบบการเป็นผู้นำ แต่ทั้งหมดเป็นการเปลี่ยนแปลง

3. ความเป็นผู้นำคือบทบาทของกลุ่ม ไม่มีใครเป็นผู้นำที่เดินลงบันไดมีแต่เพียงว่าจะพาขึ้นบันได ซึ่งจะสามารถแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น สิ่งอื่น ๆ ที่เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับความถี่ของการกระทำ หากผู้นำมีเวลาพูดคุยกับพนักงานบ่อย ๆ เขาจะแสดงความเป็นผู้นำมาก

4. ความพยายามของบุคคลในการเป็นผู้นำ สมาชิกทุกคนมีคุณค่าเพียงพอในการเลือกผู้นำและยินยอมปฏิบัติตาม

5. ความเป็นผู้นำมีความสำคัญ คือ ถ้าบุคคลที่ถูกกลุ่มถูกเลือกให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่มีตำแหน่ง หรือผู้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการในการปรับปรุงงานพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐาน
6. ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นหน้าที่ของทั้งผู้มีอำนาจอย่างเป็นทางการ และความนับถือที่ได้รับ
7. ความขัดแย้งในองค์กรในเรื่องใด ๆ ต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้ประสาน การช่วยให้กลุ่มใช้ความเป็นผู้นำที่มีอยู่ภายในกลุ่มด้วย ไม่ทำให้คนที่มุ่งหวังต้องผิดหวัง
8. ความเป็นผู้นำสนับสนุนให้สมาชิกทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และพยายามช่วยสมาชิกกลุ่มประเมิณความผิดพลาด
9. ความเป็นผู้นำหรือไม่นั้น ต้องอาศัยการตัดสินพฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่ม และต้องเป็นสิ่งที่ผู้คนสามารถยอมรับเขาหรือเธอในฐานะบุคคลที่มีคุณค่า หากเขาจะให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ
10. ความเป็นผู้นำเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งได้ หากพบว่ากลุ่มถูกโจมตีโดยบุคคลภายนอก ผู้นำจะทำหน้าที่ในการป้องกันการเกิดความขัดแย้ง
11. ความเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นได้โดยทั่วไป แต่ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่ของกลุ่มและถูกกำหนดโดยบุคคลที่มีคุณสมบัติและค่านิยมที่กลุ่มมองว่ามีค่าหรือไม่ งานวิจัยนำไปสู่ความเชื่อมั่นว่า ความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานของกลุ่มที่ทำให้กลุ่มสามารถตกลงและบรรลุเป้าหมายได้ เป็นหน้าที่ที่หลายคนมีส่วนร่วม และกลุ่มเลือกการมีส่วนร่วมของบุคคลใดจะถูกใช้โดยกลุ่มนั้นในการเป็นผู้นำ
12. กลุ่มสามารถตัดสินใจที่ถูกต้องได้มากขึ้นโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างชาญฉลาดในกลุ่ม
13. ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ มีแนวโน้มที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อเขารู้สึกว่ามีความสามารถพอประมาณในการกำหนดผลลัพธ์ของกลุ่ม ผู้นำที่มุ่งเน้นงานมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในทุกสถานการณ์
14. พฤติกรรมผู้นำอาจได้รับผลจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นไปได้สำหรับผู้นำที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ความเป็นผู้นำ แต่การเรียนรู้ทักษะดังกล่าวไม่ได้หมายความว่าทักษะเหล่านั้นจะถูกนำไปใช้ เนื่องจากการประยุกต์ใช้ของพวกเขาเป็นหน้าที่ของรูปแบบผู้นำและสถานการณ์
15. พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานเป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้สองมิติของพฤติกรรมนี้ เป็นไปได้ที่จะคิดถึงรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีลักษณะของความสัมพันธ์สูงและงานสูง ความสัมพันธ์สูงและงานต่ำ ความสัมพันธ์ต่ำและงานสูง และ

ความสัมพันธ์ต่ำ เป็นไปได้ที่รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเหล่านี้จะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เราสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ที่สูงและงานที่สูง หรือ ความสัมพันธ์ที่สูงและงานต่ำ มีแนวโน้มที่จะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในองค์กรการศึกษา

16. ความพึงพอใจของกลุ่มและการอยู่ร่วมกันของกลุ่ม โดยทั่วไปมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะโครงสร้างสูงและการปฏิบัติของผู้นำ

17. ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพหรือรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำ

จากแนวคิดบทบาทของผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า บทบาทผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำคือผู้กำหนดและควบคุมให้เป็นที่ไปตามนโยบายหลักขององค์กร บทบาทผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวผู้ตาม

2.2.3 พฤติกรรมของผู้นำ

Howell and Costley (2001) ได้แบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดูแลเอาใจใส่ ด้วยความสะดวกสบาย สนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ตาม แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตากรุณา กระตุ้นและให้กำลังใจผู้ตาม มีการใช้การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นสำคัญ

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership behavior) พฤติกรรมภาวะผู้นำชนิดนี้แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในการอธิบายงานที่มอบหมายให้ผู้ตามอย่างกระจ่างชัด เป็นการหวังในผลงานของผู้ตามทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ภาวะผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership behavior) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามในเรื่องกระบวนการตัดสินใจ เช่น อาจจะใช้ข้อมูลจากผู้ตามหรือกลุ่มของผู้ตามมามีส่วนในการตัดสินใจ หรืออาจมอบหมายให้ผู้ตามแก้ปัญหาใด ปัญหาหนึ่ง ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นในเรื่องของการให้คำปรึกษาหารือกับผู้ตาม

4. พฤติกรรมผู้นำแบบให้รางวัลและการลงโทษ (Leader reward and punishment behavior) ผู้นำอาจจะให้รางวัลที่เป็นเงิน หรือเป็นการยกย่องสรรเสริญ การลงโทษอาจจะออกมาในรูปการลดการจ่ายเงิน หรือการยื่นข้อเสนอกับผู้ตาม

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership behavior) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคต ที่

สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้มีความน่าเชื่อถือ และมีอุดมการณ์ที่คล้อยตามได้ ซึ่งไปกระตุ้นความต้องการของผู้ตาม ในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Good (1973) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้ใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการใด ๆ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการอาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ที่เป็นแบบทางการก็ได้เช่นกัน

2. ภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้อิทธิพลต่อตัวผู้ตาม ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่ามีภาวะผู้นำได้ ในทางตรงกันข้าม การสร้างแรงจูงใจและสัมพันธภาพจะก่อให้เกิดอิทธิพลให้ผู้ตามโดยความสมัครใจ

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น

หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดหมายดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง

Stogdill (1974) อ้างถึงใน จันทรวัลย์ เสนคราม (2554) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ (Leader traits) ไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย (Physical characteristics) คือ ผู้ที่มีความเข้มแข็ง มีร่างกายสง่าผ่าเผย มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) คือผู้ที่มีการศึกษาดีและสถานะทางสังคมที่ดี

3. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) เป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-relates Characteristics) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อหรือท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่นทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานร่วมกับคนอื่นๆ มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมเก่ง และมีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องเป็นต้นแบบจากการปฏิบัติ ล่วงก่อนให้เกิดการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ

2.2.4 ทักษะของผู้นำ

ทักษะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติซ้ำๆ ต่อเนื่องกัน ทักษะของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนพึงมี เพราะทักษะของผู้นำนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งยังเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ ในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น โดยมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

Stogdill (1974) อ้างถึงใน สุไหลหมาน บิลหิม (2555) ได้สรุปทักษะของผู้นำไว้ 14 ข้อ ดังนี้

1. มีเขาวนปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้าวิธีการแสวงหาความรู้ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอทำให้มีความรู้กว้างขวางและทันสมัย
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้มีความเข้าใจในงานที่ทำโดยศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอ จนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคม ไม่เก็บตัวกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมทางสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขินมีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมอยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สินจนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมด้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคมเข้ากับคนทุกระดับได้ดี โดยปราศจากอาการหวาดกลัวเคอะเขิน มีจิตวิทยาในการสนทนาปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ และเป็นผู้มีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่มสามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้
8. มีความอดทนต่อความยากลำบาก สามารถทนต่องานหนัก ยุ่งยาก และทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ
9. รู้วิธีการทำงานให้ได้ผล รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องในงานที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็วมีคุณภาพ

10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตน ให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

11. มีความตื่นตัวและสามารถคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว และสามารถวิเคราะห์คาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ

12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและ ให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน และให้บริการต่างๆ เป็นต้น

13. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและเกิดสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดคุณค่า

จอมพล มงคลวนิช (2555) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้ผู้นำไว้ดังนี้

1. เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา (Clever, Intelligent)
2. มีทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skilled)
3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative)
4. มีความนุ่มนวลและอริยาไยดี (Tactful and Diplomatic)
5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด (Fluent in Speaking)
6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledgeable About the Work)
7. มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร (Organized, Administrative Ability)
8. มีความสามารถในการชักชวน (Persuasive)
9. มีทักษะทางสังคม (Social Skilled)

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้ผู้นำไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติงานภายใต้เหตุการณ์และกิจกรรม ผู้นำหาความหมาย และค่านิยมที่ลึกซึ้งในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและกิจกรรมที่กำลังทำ สามารถรวมพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวในชีวิตประจำวันภายในองค์กร ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงทำให้บุคลากร นักเรียน และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกรู้สึกในความสำเร็จ วิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายของสิ่งที่ดูเป็นธรรมดาและเป็นพื้นฐานได้

2. เป็นผู้นำความรู้การแสดงละครชีวิตจริงสู่สถานศึกษา ผู้นำช่วยให้งานที่เป็นกิจวัตรขึ้นมาเหนือระดับปกติที่น่าเบื่อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน ผู้นำมองเห็นสิ่งสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำอยู่และทำได้ มองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น

และกระตุ้นบุคลากรอื่นให้ไปไกลเกินกว่างานกิจวัตรได้ และหลุดออกไปจากเป้าหมายเดิมสู่สิ่งที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น

3. สื่อสารความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่างได้ ผู้นำใช้สัญลักษณ์ที่เข้าใจง่ายแต่ยังสื่อความรู้สึกที่ตื่นเต้น ความเป็นต้นความคิด (Originality) และความใหม่เอี่ยม หรือเป็นนวัตกรรมได้ด้วย

4. ผู้นำให้โอกาสผู้อื่นมีวิสัยทัศน์ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อเป้าหมายของตนเอง และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ความรู้สึกต่อเป้าหมายนั้น เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย

5. เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ความเข้มข้น และความคิดสร้างสรรค์ของตนจากความหมายในทางส่วนตัวไปสู่เป้าหมายโครงสร้าง และกระบวนการสำหรับสถานศึกษาได้ แนวคิดกลายเป็นโครงการ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและความรู้สึก ในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็นโครงสร้างการปฏิบัติงานจึงเห็นได้ว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของภาวะนำไปสู่คุณลักษณะของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรนั่นเอง

จากแนวคิดทักษะของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าผู้นำควรมีทักษะหลายด้านในการบริหารหรือการปกครององค์กร ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีการวางแผนที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรู้เท่าทัน

จากแนวคิดเรื่องทักษะด้านความเป็นผู้นำแสดงให้เห็นว่าผู้นำต้องมีปัจจัยหลายองค์ประกอบเข้าด้วยกัน ถึงจะเป็นผู้นำของการนิเทศได้ ซึ่งบทบาทผู้นำถือเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยมีความรอบรู้ที่จะแนะนำและชี้แนะให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมีการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และการเป็นนักวางแผน

2.3 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Skill in human relation)

2.3.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ถือเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศ เพราะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ก่อให้เกิดการทำงานที่มีความสุขและมีประสิทธิภาพ โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Drake และ Roe (1986) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงการทำงานร่วมกับบุคคล การร่วมมือ มีการทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีความรู้สึกมั่นใจและมีอิสระของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น

David (1997) ได้ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์คือความรู้เกี่ยวกับบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร มิติใหม่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรซึ่งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละองค์กรด้วย

Mann (1965) ได้กล่าวถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถจูงใจบุคคลอื่น และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น โดยอาศัยความสามารถ ความชำนาญ และความร่วมมือ ในงานที่ปฏิบัติมีการบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

การมีมนุษยสัมพันธ์ถือเป็นองค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารองค์กร เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยในการเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ดี ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Chapman (1983) ระบุเหตุผลว่าเหตุใดในสมัยปัจจุบันมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญ

1. องค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม และองค์การรัฐบาลเจริญเติบโต และมีความซับซ้อนขึ้นกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. ปัจจุบันมีอาชีพบริการเพิ่มมากขึ้น คนเหล่านี้จะต้องบริการลูกค้าอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าพอใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญขึ้น
3. ผลผลิตที่สูงขึ้นย่อมนำไปสู่ผลกำไรที่มากขึ้น เพื่อให้การผลิตสูงขึ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการผลิตมากขึ้น
4. ผู้บริหารเป็นจำนวนมากที่ได้ฝึกฝนมนุษยสัมพันธ์ จะเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น และสามารถใช้มนุษยสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2559) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับบุคคลที่จะต้องทำงานประสานกับผู้อื่นเป็นจำนวนมาก มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) คือศาสตร์และศิลป์ที่ว่าด้วยความสามารถของมนุษย์หรือการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ที่ทำงาน หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ โดยอาศัยสติปัญญาความเป็นผู้ที่มีเหตุผล สามารถปรับตัวเข้ากันได้เป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลรอบข้าง ให้ความร่วมมือ เกิดความพอใจรักใคร่ โดยสามารถทำงานส่วนรวม และตนเองได้ด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ การทำงานในองค์กรที่ประกอบด้วยคนจำนวนมากมาอยู่รวมกันและทำงานในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันทั้งที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่า ระดับที่เท่ากันและ

เพื่อนร่วมงานที่ต่ำกว่า ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดบุคคลเหล่านั้นจะต้องมีทำงานที่เกี่ยวข้อง และติดต่อสัมพันธ์ทั้งการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นและทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ดังนั้น เพื่อให้มีความสุขกับการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นและทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในฐานะผู้นำทางวิชาการ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ สามารถมีประโยชน์ในการอยู่ร่วมกัน เพราะความต่างเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่การสร้างมนุษยสัมพันธ์คือการหลอมรวมความต่างๆ ดำเนินกิจกรรมร่วมกันด้วยความเข้าใจเพื่อให้กระบวนการทำงานบรรลุตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

2.3.3 กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2559) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย บุคคลส่วนใหญ่มักต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกซึ่งการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยจะสนองความต้องการนี้ได้ โดยที่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่อการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ การทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยให้กลุ่มมีความร่วมมือและงานสำเร็จดีกว่ากลุ่มเผด็จการ หรือกลุ่มเสรีนิยม จึงกล่าวได้ว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานได้

2. มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน บุคคลทั่วไปมักต้องการความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่น ดังนั้นในการทำงานร่วมกันทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ไม่เข้าไปก้าวก่ายถ้าเขาไม่ขอความช่วยเหลือการก้าวก่ายเกินหน้าที่ มักก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง สร้างผลเสียต่องานมากกว่าผลดี

3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มนุษย์ทุกคนมักต้องการความชัดเจนในงาน และต้องการความสบายใจในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันแล้วยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ถ้ากลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน ในกลุ่มทำงานที่ดีนั้นมักใช้การสื่อสารสองทางหรือหลายทางมากกว่าสื่อสารทางเดียวคือให้มีการตอบโต้ อภิปราย แสดงความเห็นหรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันมากกว่าที่จะรับคำสั่ง หรือรับฟังความคิดเห็นอยู่ข้างเดียวขณะเดียวกันในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือเขียนก็ให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ให้เกิดผลดีต่อกันและกัน

4. มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม ในการทำงานและอยู่ร่วมกันในกลุ่ม ถ้าทุกคนพร้อมต่อการเป็นผู้ให้ย่อมทำให้เกิดความสุขในกลุ่มได้ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจัดว่าเป็นการให้

อีกรูปแบบหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นมิตร ซาบซึ้งใจ พึงพอใจ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการให้ในขอบเขตที่เหมาะสม เช่น ให้เมื่ออีกฝ่ายต้องการความช่วยเหลือ ให้โดยไม่มีผลกระทบในทางเสียหายต่องานส่วนรวม การช่วยเหลือโดยเลือกที่รักมักที่ชังคือขาดความยุติธรรมจะนำไปสู่การแตกความสามัคคีหรืออิจฉาริษยากันในหน่วยงาน การช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสมไม่ว่าจะอยู่ในสถานะของผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ระดับเดียวกันหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็ยอมนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันโดยราบรื่นสงบสุข

5. มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ในการทำงานร่วมกัน ถ้ามีทีมงาน (team work) ที่เหมาะสม คือ มีระบบงานที่ดี มีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ และมีขอบข่ายงานที่กำหนดเด่นชัด การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดีมีผลส่งผลให้งานสำเร็จและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วย

6. มีการร่วมมือที่ดี การร่วมมือเป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่มีลักษณะไปในทางเดียวกันของสมาชิกกลุ่มคือ แต่ละบุคคลจะได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็ต่อเมื่อกลุ่มได้รับความสำเร็จดังนั้นจึงจัดได้ว่าในการทำงานร่วมกันนั้นถ้าทำให้ทุกคนร่วมมือกันทำให้กลุ่มทำงานสำเร็จได้ก็จัดว่ากลุ่มดังกล่าวมีความสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันวิธีนี้จะเป็นที่ยอมรับของนักจิตวิทยาว่าการแข่งขัน เนื่องจากในกระบวนการของการแข่งขันนั้น เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสีย แม้บางครั้งการแข่งขันอาจทำให้ผลงานของกลุ่มดีขึ้นแต่ในแง่ของสัมพันธภาพมักเสียไป

7. ผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงานร่วมกัน ถ้าสมาชิกในกลุ่ม มีลักษณะบางประการ ที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือมีลักษณะส่วนตัวที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้การทำงานกลุ่มเป็นไปด้วยดีหรือไม่ดีเช่น สมาชิกในกลุ่มมีความสนใจในการทำงานนั้น รู้สึกมีส่วนร่วมในกลุ่ม รู้วิธีดำเนินงานกลุ่ม รู้นโยบายและเป้าหมายของงาน มีความเป็นกันเอง คบคนง่ายมีลักษณะให้กำลังใจผู้อื่น ฯลฯ ลักษณะของสมาชิก กลุ่มดังกล่าวนี้มักส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นรูปแบบของการทำงานร่วมกันและส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงาน ในส่วนที่เป็นรูปแบบการทำงาน เช่น มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีการร่วมมือที่ดี สำหรับส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงานนั้นจัดเป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี ได้แก่ความคิด จิตใจ เจตคติ บุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อความสัมพันธ์ภายในกลุ่มแต่อย่างไรก็ตามลักษณะดังกล่าว นักจิตวิทยามีความเชื่อว่าสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาได้ถ้าบุคคลมีความตั้งใจจริงจึงถือเป็นความรับผิดชอบที่ผู้ทำงานร่วมกันจะต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหน่วยงาน

มนุษย์สัมพันธ์ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคมอย่างมีความสุข ไม่ว่าจะเป็นสังคมขนาดเล็กหรือสังคมขนาดใหญ่ แต่คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น ต่างก็มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (Individual) ความแตกต่างในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ทัศนียม ความคิดเห็น เขาวนปัญญา การสร้างมนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญมาก ตั้งแต่หน่วยสังคมตั้งแต่เล็กที่สุดตั้งแต่ครอบครัว ไปจนถึงหน่วยสังคมที่ใหญ่ที่สุดคือสมาคมโลก ได้แก่ องค์การสหประชาชาติ ลงมาจนเป็นประเทศ ถ้าหากสามารถทำให้คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้นมีความเข้าใจซึ่งกันและกันมี ความไว้วางใจกัน กระบวนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วย

1. การศึกษาตนเองและผู้อื่น ทำให้บุคคลรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง ยอมรับตนเองมีทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่องของตนเอง
2. การแก้ไขปรับปรุงตนเอง โดยการวางแผนการปรับปรุงตนเองอย่างมีระบบและอดทน
3. การศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณีและสังคม รวมถึงสภาพธรรมชาติ ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง
4. ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ โดยยึดหลักวิชาการและหลักการทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้อธิบายถึงกระบวนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์โดยสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นการเปิดโอกาสในการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ของกลุ่มระหว่างเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน เพราะถือว่าความสัมพันธ์ในกลุ่มของบุคลากรเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร และความพึงพอใจนี้เองรวมถึงบริบทบรรยากาศและสิ่งจูงใจอื่น เป็นแรงจูงใจสำคัญต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบุคลากร

Wiles และ Lovell (1983) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย บุคคลส่วนใหญ่มักต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกซึ่งการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยจะสนองความต้องการนี้ได้ โดยที่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่องาน รับฟังความคิดเห็นของกันและกันและเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยของเลอวินนักจิตวิทยาากลุ่มทฤษฎีสนาม พบว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยให้กลุ่มมีความร่วมมือและงานสำเร็จดีกว่ากลุ่มเผด็จการ หรือกลุ่มเสรีนิยมร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงานได้จึงกล่าวได้ว่าการทำงาน
2. มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน บุคคลทั่วไปมักต้องการความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่น ดังนั้นในการทำงานร่วมกัน ทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ไม่เข้าไปก้าวกายถ้าเขาไม่ขอความช่วยเหลือการก้าวกายเกินหน้าที่มักก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งสร้างผลเสียต่องานมากกว่าผลดี

3. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มนุษย์ทุกคนมักต้องการความชัดเจนในงานและต้องการความสบายใจในการอยู่ร่วมกันซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันแล้วยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ถ้ากลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน ในกลุ่มทำงานที่ดีนั้นมักใช้การสื่อสารสองทางหรือหลายทางมากกว่าสื่อสารทางเดียวคือให้มีการตอบโต้ อภิปราย แสดงความเห็นหรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันมากกว่าที่จะรับคำสั่ง หรือรับฟังความคิดอยู่ข้างเดียวขณะเดียวกันในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือเขียนก็ให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ให้เกิดผลดีต่อกันและกัน

4. มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม ในการทำงานและอยู่ร่วมกันในกลุ่มถ้าทุกคนพร้อมต่อการเป็นผู้ให้ย่อมทำให้เกิดความสุขในกลุ่มได้ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจัดว่าเป็นการให้อีกรูปแบบหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นมิตร ซาบซึ้งใจ พึงพอใจ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการให้ในขอบเขตที่เหมาะสม เช่น ให้เมื่ออีกฝ่ายต้องการความช่วยเหลือ ให้โดยไม่มีผลกระทบในทางเสียหายต่องานส่วนรวม การช่วยเหลือโดยเลือกที่รักมักที่ชังคือขาดความยุติธรรมจะนำไปสู่การแตกความสามัคคีหรืออิจฉาริษยากันในหน่วยงาน การช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสมไม่ว่าจะอยู่ในสถานะของผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ระดับเดียวกันหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็ยอมนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันโดยราบรื่นสงบสุข

5. มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ในการทำงานร่วมกัน ถ้ามีทีมงาน (team work) ที่เหมาะสม คือ มีระบบงานที่ดี มีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ และมีขอบข่ายงานที่กำหนดเด่นชัด การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดีมีผลส่งผลให้งานสำเร็จและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วย

6. มีการร่วมมือที่ดี การร่วมมือเป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่มีลักษณะไปในทางเดียวกันของสมาชิกกลุ่มคือ แต่ละบุคคลจะได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็ต่อเมื่อกลุ่มประสบความสำเร็จดังนั้นจึงจัดได้ว่าในการทำงานร่วมกันนั้นถ้าทำให้ทุกคนร่วมมือกันทำเพื่อให้กลุ่มทำงานสำเร็จได้ก็จัดว่ากลุ่มดังกล่าวมีความสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน วิธีนี้จะเป็นที่ยอมรับของนักจิตวิทยามากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากในกระบวนการของการแข่งขันนั้น เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสีย แม้บางครั้งการแข่งขันอาจทำให้ผลงานของกลุ่มดีขึ้นแต่ในแง่ของสัมพันธภาพมักเสียไป

7. ผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะที่เอื้อต่อการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ในการทำงานร่วมกันถ้าสมาชิกในกลุ่ม มีลักษณะบางประการ ที่เอื้อต่อการมี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีคือมีลักษณะส่วนตัวที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้การทำงานกลุ่มเป็นไปด้วยไมตรีอันดี เช่น สมาชิกกลุ่มมีความสมัครใจในการทำงานนั้น รู้สึกมีส่วนร่วมในกลุ่ม รู้วิธีดำเนินงานกลุ่ม รู้นโยบายและเป้าหมายของงาน มีความเป็นกันเอง คบคนง่ายมีลักษณะให้กำลังใจผู้อื่น ฯลฯ ลักษณะของสมาชิกกลุ่มดังกล่าวนี้มักส่งผลให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กร ทางด้านวัฒนธรรม ประเพณีและสังคม ไปสู่การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

2.3.4 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นความสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิคต่างๆ เพื่อคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2559) ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์คือกลวิธีการประพฤติปฏิบัติตนทั้งทางกาย วาจา ใจ และการกระทำของตนที่กระทำต่อบุคคลอื่นให้สามารถครองใจเขาได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ รักใคร่นับถือ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือใจกันทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ช่วยให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย เทคนิคทางกาย หรือการกระทำ เทคนิคทางวาจา เทคนิคทางใจ

1. เทคนิคทางกาย หรือการกระทำ

- ยิ้มแย้มแจ่มใสแม้ว่าบุคคลที่เรายิ้มด้วยจะไม่ยิ้มตอบก็ให้เราพยายามต่อไป
- ไม่ควรทำตัวเด่นเกินไป หรือเป็นผู้รอบรู้
- ไม่ควรมีความมั่นใจจนเกินไป เช่น การไม่ยอมแพ้ใคร ไม่ยอมรับเหตุผลคนอื่น
- วางตัวให้เหมาะสมกาลเทศะ และบุคคล
- บริการ ช่วยเหลือเรื่องเล็กๆ น้อยๆ
- ไม่แสดงอำนาจเหนือผู้อื่น
- ไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกที่เราเป็นคนเอาเปรียบ
- เมื่อเป็นฝ่ายผิดต้องยอมรับผิด
- แสดงน้ำใจต่อผู้อื่นไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นคนของเราหรือไม่
- สังเกตความต้องการของผู้อื่น และให้ในสิ่งที่เขาต้องการ
- รู้จักการขอภัยเมื่อทำอะไรพลาดพลั้งหรือล่วงเกินผู้อื่นก็ควรขอภัย
- รู้จักต้อนรับผู้อื่นเสมอไม่ว่าจะอยู่ที่บ้าน ที่ทำงาน หรือที่เรากำลังนั่งอยู่ เช่น เชิญให้นั่ง

ในอันที่ควร

- ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นตามโอกาสอันควร
- มีความเป็นกันเอง ทำตัวง่ายๆ ไม่เจ้าระเบียบจนเกินไปจนทำให้ผู้อื่นรู้สึกเกรงกลัว

- เป็นผู้ฟังมากๆ ยิ่งฟังมากก็จะรู้มาก
- จงจำชื่อผู้อื่นและเรียกให้ถูกต้อง

2. เทคนิคทางวาจา

- พูดให้ผู้อื่นรู้ว่าเขาเก่ง ดี หรือเป็นคนสำคัญ
- สร้างความประทับใจในการพูด เช่น สนทนาเรื่องเดียวกับผู้ฟัง พูดจาสุภาพอ่อนน้อม ไม่พูดเรื่องตนเองมากเกินไป พูดในสิ่งที่ดี
- ไม่พูดและถามเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น
- รู้จักพูดทักทายปราศรัย
- เจรจาไพเราะ

3. เทคนิคทางใจ

- ระวังหรือหลีกเลี่ยงการโต้เถียง
- พยายามศึกษาเรียนรู้บุคคลอื่นให้ลึกซึ้ง ศึกษาภูมิหลังสภาพแวดล้อม เพื่อจะปรับตัวได้ง่ายขึ้นและจะได้ระวางการพูดที่จะกระทบจุดด้อย และเลือกจุดเด่นของเขามาพูด
- ศึกษาสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพื่อให้ทราบว่ามีใครขัดแย้งกับใคร จะได้ระวางตัว ไม่พูดเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- แสดงความสนใจในความทุกข์ของผู้อื่น
- มีความจริงใจต่อผู้อื่น เช่น ทำตามทีพูดไว้เสมอ
- มีจิตสำนึก รู้ว่าอะไรควรอะไรไม่ควร
- อดทนและควบคุมอารมณ์
- ไม่เห็นแก่ตัว มีน้ำใจ

Reece และ Brandit (1997) อ้างถึงใน รดาชม พรหมนิवास (2561) ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การสื่อสาร (Communication) เป็นพื้นฐานที่ทำให้มนุษย์ทุกคนสามารถรู้จักกับผู้อื่น ด้วยการสื่อสาร และทราบถึงว่าต้องการของผู้อื่น
2. การรู้เท่าทันตนเอง (Self-Awareness) เป็นการรู้อารมณ์ตนเอง ช่วยให้ควบคุมอารมณ์ให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ดังนั้นตนเองจึงจะต้องสติอยู่ตลอดเวลา
3. การยอมรับตนเอง (Self-Acceptance) การเป็นผู้ที่ยอมรับตนเองจากการเปลี่ยนแปลง ถือว่ามีแนวโน้มจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากสามารถยอมรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นได้

4. การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงขับเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน เมื่อตนเองมีความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จ ความอยากที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นแรงขับทำให้ตนเองไปถึงเป้าหมายได้

5. ความไวใจ (Trus) เป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เมื่อเกิดความไวใจก็สามารถทำงานร่วมกันได้ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

6. การเปิดเผยตนเอง (Seif-Disclosure) เมื่อมีการไวใจกันมากเท่าไรก็จะนำไปสู่การเปิดเผยตนเองมากขึ้นไปด้วย

7. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจ หรือการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดความไม่ไวใจกัน และการไม่ให้ความร่วมมือระหว่างการทำงานให้หมดไป

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์คือการศึกษาผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ตูมูมิหลังรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง รวมถึงสังเกตความต้องการและเป็นผู้ฟังที่ดี

2.4 ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (Skill in group process)

2.4.1 ความหมายของกระบวนการกลุ่ม

Wiles (1967) ได้ให้ความหมายของกระบวนการกลุ่ม หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างเป็นระบบ

Duffy และ Atwater (2011) ได้ให้ความหมายของกระบวนการกลุ่ม หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสาร สร้างเครือข่าย อันเป็นอิทธิพลในการหลอมรวมสังคม นั่นคือ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม

ทิสนา แชมมณี (2555) กล่าวถึงความหมายของกระบวนการกลุ่มไว้ว่า เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับ การรวมตัวกันของกลุ่ม เพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการปฏิบัติงานจะเป็นไปในทิศทางใดนั้น ขึ้นอยู่กับพลังของกลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

จากแนวคิดดังกล่าว กระบวนการกลุ่ม หมายถึง กระบวนการในการทำงานร่วมกันติดต่อสื่อสาร สร้างเครือข่าย เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จและบรรลุไปตามเป้าหมาย

2.4.2 ความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม

Wiles และ Lovell (1983) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่มเป็นการทำงานร่วมกับบุคคล ร่วมกันคิด ร่วมกันทำร่วมกันตัดสินใจ ทักษะในด้านกระบวนการกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม (Group Objective) เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบจุดมุ่งหมายของงาน ผู้นิเทศที่ดีจึงควรพยายามให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนได้รู้จุดมุ่งหมายของงานนั้น ๆ

2. การอภิปรายร่วมกัน (Group Discussion) เพื่อการวางแผนการทำงานร่วมกันในระหว่างการอภิปราย ผู้นิเทศจะต้องให้กำลังใจ ซึ่งแนวทางประสานความคิดเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

3. การตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision) การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลว่าจะยึดแนวทางการดำเนินการอย่างไร การตัดสินใจร่วมกันย่อมนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน ผู้นิเทศจะต้องพยายามหาวิธีการให้แนวคิดและนโยบายในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มให้ได้

4. การดำเนินงานร่วมกัน (Group Action) ลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้ตัดสินใจไว้ ผู้นิเทศควรหาวิธีมอบหมายงานให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง

5. การประเมินผลงานร่วมกัน (Group Evaluation) ในการประเมินผลที่ดีควรประเมินให้สอดคล้องกับความจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยประเมินออกมาเป็นขั้นตอน และประเมินผลรวมสรุปว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ควรจะแก้ไขหรือปรับปรุงอย่างไร

6. การสร้างวัตถุประสงค์ใหม่ในการทำงานของกลุ่ม (New Group Objective) จะใช้ผลที่ได้จากการประเมินผลร่วมกันมาประกอบการพิจารณา ถ้าผลการประเมินออกมาดีแสดงว่าครั้งต่อไปก็อาจใช้วิธีการเดิม แต่ถ้าพบข้อบกพร่องก็ควรตั้งจุดมุ่งหมายให้แตกต่างไปจากเดิม

กระบวนการกลุ่มถือเป็นกระบวนการสำคัญในการนิเทศ เนื่องจากการนิเทศที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นไปในรูปแบบของการร่วมมือร่วมใจ ความสำเร็จที่เกิดจากงานมาจากการทำงานเป็นกลุ่มอย่างเป็นระบบ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการกลุ่มไว้หลายท่าน ดังนี้

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม มีประสิทธิภาพเหนือกว่า รอบคอบกว่า และมีข้อบกพร่องน้อยกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่การนิเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้วิธีการใช้พลังกลุ่มทำงานให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งจะต้องรู้วิธีการประสานงานภายในกลุ่มไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ถ้าผู้นิเทศคนใดขาดความสามารถทางด้านเหล่านี้ก็ไม่นับว่ายังขาดประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ไม่น้อย

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2559) พูดถึงผู้นำในกระบวนการกลุ่มในส่วนของการมีบทบาทที่จะช่วยเติมเต็มกลุ่มในการพัฒนางาน และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เกิดความเชื่อมั่นและความศรัทธาซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายในกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม ในปัจจุบันคือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน กล่าวถึงความสำคัญกระบวนการกลุ่ม ดังนี้

1. ร่วมใจ (Heart) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่รักและศรัทธาในหัวหน้าทีม งานที่ทำ และเพื่อน ๆ ร่วมทีมว่าเป็นพวกเดียวกัน หรือที่เรียกว่า Feel Like a Team มีความเอื้อเฟื้อห่วงใยซึ่งกันและกัน มีความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเกิดความไว้วางใจต่อกัน

2. ร่วมคิด (Head) หมายถึง การใช้ความคิดเหตุผลให้เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นว่า ทำแล้วดีมีประโยชน์ต่อตัวเขาเอง ต่อองค์กร โดยช่วยกันระดมสมอง กำหนดเป้าหมาย วางแผน แบ่งงาน แบ่งหน้าที่ หรือที่เรียกว่า Think Like a Team การทำงานจะราบรื่นถ้าสมาชิกในทีมมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

3. ร่วมทำ (Hand) หมายถึง การร่วมมือ ลงมือทำงานซึ่งได้มีการวางแผนไว้ หน้าที่ใคร ก็รับไปทำ หรือที่เรียกว่า Work Like a Team ซึ่งทุกคนมีพันธะสัญญาที่จะต้องทำตามแผนทุกคน เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการคิดร่วมกัน

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มคือการเติมเต็มกลุ่มในการพัฒนางาน และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เกิดความเชื่อมั่นและความศรัทธาซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายในกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม

2.4.3 หลักการทำงานเป็นกลุ่ม

Spears (1967) ได้กล่าวถึงหลักและวิธีการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพว่าต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการนำและการปฏิบัติที่ดีของผู้นำและสมาชิกจะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพพื้นฐานในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
2. ผู้นำเทศอาจเป็นแรงผลักดันภายนอก หรือเป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือเป็นผู้นำให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จ
3. การร่วมมือและประสานงานภายในกลุ่มไม่ได้ทำให้การเป็นผู้นำของผู้เทศลดลง แต่ยังมีคามรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศภายในกลุ่มและรักษาสภาพการณ์ของกลุ่ม
4. ผู้นำเทศจะต้องพร้อมที่จะเชื่อถือ และยอมรับความสามารถของกลุ่มในเวลาที่เหมาะสม
5. กลุ่มจะสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เมื่อเข้าใจตรงกันว่าการที่มารวมกลุ่มกันนั้นมีเหตุผลอะไร
6. ภายใต้อำนาจที่ดี ผู้นำแต่ละคนอาจกลายมาเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

7. กลุ่มจะต้องมีการพบปะกันบ่อย ๆ เช่น เพื่อรายงาน หรือสอบถามความคืบหน้าของงาน
8. ผู้นำทีมจะต้องใช้ความอดทนในการที่จะนำกลุ่มให้ถึงระดับความต้องการ
9. การทำงานในกลุ่มจะมีประสิทธิผล ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณค่าของเขามีความสำคัญ ดังนั้น ควรมีการบันทึกและนำมาพิจารณา
10. ผู้นำทีมมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องคุ้มครองกลุ่ม โดยไม่มีคนหนึ่งคนใดมีอำนาจพูดแทนกลุ่มได้

11. ผู้นำกลุ่มจะต้องให้ความสนใจอย่างสม่ำเสมอต่อการกระทำ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนา

Gwynn (1974) ได้กล่าวถึงหลักการเพื่อให้เกิดการดำเนินงานของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. ลักษณะการนำและการปฏิบัติที่ดีจะทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
 2. ผู้นำทีมก็อาจเป็นแรงผลักดันจากภายนอก หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในกลุ่มเพื่อนำกลุ่มให้ทำงาน การทำงานร่วมกันภายในกลุ่มจะทำให้ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น
 3. เคารพในความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานเท่าเทียมกัน การทำงานในกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณค่าของเขามีความสำคัญ ผู้นำทีมจะต้องพร้อมที่จะเชื่อถือและยอมรับในความสามารถของกลุ่ม
 4. เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่นให้เกียรติเท่าเทียมกัน
 5. ไม่ยกตนข่มท่าน การร่วมมือประสานงานภายในกลุ่มไม่ได้ทำให้การเป็นผู้นำของการนิเทศลดลงแต่ยังมีความรับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศของกลุ่มและรักษาสภาพการณ์ของกลุ่ม
 6. ร่วมกันแก้ปัญหา ยอมรับว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของกลุ่มที่ทุกคนต้องช่วยกันแก้ไข
 7. มีความรับผิดชอบ ยอมรับเมื่อกระทำผิด
 8. ทำงานโดยยึดเหตุผลและความถูกต้องเป็นหลัก
 9. หลีกเลี่ยงการขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว ให้อภัยในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
 10. กลุ่มจะต้องมีการพบปะกันบ่อย ๆ มีการรายงาน การสอบถาม
 11. ผู้ที่ทำหน้าที่นี้เทศภายในจะต้องใช้ความอดทนกับการที่จะต้องนำกลุ่มให้ถึงระดับที่ต้องการ
 12. ผู้ทำหน้าที่นี้เทศภายในมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องคุ้มครองกลุ่ม ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งมีอำนาจพูดแทนกลุ่มได้
 13. ผู้ทำหน้าที่นี้เทศภายในจะต้องพร้อมที่จะเชื่อและยอมรับความสามารถของกลุ่ม
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2559) ได้กล่าวถึงหลักการการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งหัวหน้าหรือผู้นำ (Team Leader) จะเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม หัวหน้าทีมที่มี

ความสามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีมเป็นศูนย์กลางในการประสานพลังของทีม เพื่อให้ฟันฝ่าอุปสรรคและให้เป้าหมายที่ต้องการได้ นอกจากนี้หัวหน้าทีมยังต้องกล้าตัดสินใจ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ทีมในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งหัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะ (Skills) ที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นตัวของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ
2. รู้จักตนเอง
3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ
4. กำหนดแบบแผนการปฏิบัติของทีม
5. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์
7. การประเมินผลงานและให้รางวัลอย่างเหมาะสม
8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา

การทำงานเป็นกลุ่มจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้เกิดการประสานความคิด เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ดังนั้นผู้นิเทศควรเรียนรู้การใช้กระบวนการกลุ่มทั้งในห้องเรียนและในการพบปะระหว่างครู ผู้บริหารโรงเรียนและผู้รับผิดชอบด้านการนิเทศการศึกษา เพื่อช่วยให้การพัฒนาด้านการเรียนการสอนประสบความสำเร็จสูงสุด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการทำงานเป็นกลุ่ม คือการฟังเสียงและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นเคารพในความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานเท่าเทียมกัน การทำงานในกลุ่มจะมีประสิทธิภาพ ถ้าสมาชิกมีความรู้สึกรู้สึกว่าความคิดของเขามีความสำคัญ ผู้นิเทศจะต้องพร้อมที่จะเชื่อถือและยอมรับในความสามารถของกลุ่ม

2.4.4 ขั้นตอนการทำงานเป็นกลุ่ม

การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ต้องทำร่วมกับคนจำนวนมาก เป็นงานที่ต้องประสานกับหน่วยงานต่างๆ อยู่ตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังนั้น ผู้นิเทศจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม

Unruh และ Turner (1970) ได้จัดลำดับขั้นตอนการทำงานกลุ่ม ดังนี้

1. ตั้งความมุ่งหมายร่วมกัน (Group objective) เพื่อที่ทุกคนจะได้ทราบจุดหมายปลายทางของงานอย่างชัดเจน จะได้รู้ทิศทางของงานว่าจะเป็นรูปแบบใด
2. อภิปรายร่วมกัน (Group discussion) ในกลุ่มควรมีการอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งระเบียบวิธีการที่จะดำเนินงานต่อไปในระหว่างการอภิปราย ผู้

นิเทศจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้คอยชี้แนะ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

3. ตัดสินใจร่วมกัน (Group decision) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้ตัดสินใจร่วมกันว่าจะยึดแนวทางอย่างไร เพราะการตัดสินใจร่วมกันย่อมนำไปสู่การรับผิดชอบร่วมกัน

4. การดำเนินงานร่วมกัน (Group action) ผู้นิเทศควรหาวิธีมอบหมายงานให้สมาชิกในกลุ่มดำเนินงาน โดยอาจจะมอบหมายให้ผู้ที่อาสาสมัครเสนอชื่อที่เหมาะสม หรืออาจมอบหมายให้แต่ละคนรับผิดชอบไปดำเนินงานและมาเสนอต่อที่ประชุม

5. การประเมินผลงานร่วมกัน (Group evaluation) ควรเริ่มต้นจากจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ การประเมินผลงาน จะทำให้สมาชิกของกลุ่มได้รู้ถึงคุณภาพของงานว่าดีหรือไม่ มีสิ่งใดที่จะต้องปรับปรุงหรือไม่

6. ตั้งความมุ่งหมายร่วมกันใหม่ (New group objective) ถ้าการประเมินออกมาพบข้อบกพร่อง ก็ควรตั้งจุดมุ่งหมายให้แตกต่างไปจากเดิม

Corey (2006) ได้ระบุขั้นตอนการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำกิจกรรมกลุ่ม คือการริเริ่มการดำเนินงานของกลุ่มและช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้ เสนอแนวทางในการคิดและการทำงานให้แก่กลุ่ม เสนอวิธีการทำงาน แลกกระตุ้นให้กลุ่มอภิปราย แลกสความต้องการของกลุ่มเพื่อหาแนวทางในการทำงาน

2. การกำหนดขนาดจำนวนตามความเหมาะสมของกลุ่ม คือบทบาทในการริเริ่มการแนะแนวทางและกระตุ้นการทำงานของกลุ่มตามขนาดจำนวน เช่น การตั้งเป้าหมายในการทำงานในลักษณะของปริมาณงาน

3. กำหนดระยะเวลาในการทำงานกลุ่มคือการวางขั้นตอนในการทำงานกำหนดระยะเวลาในการทำงานการสรุปรวบรวมข้อมูล

4. กำหนดสถานที่ในการจัดกิจกรรมกลุ่ม เป็นการกำหนดความเหมาะสมของสถานที่ในการจัดกิจกรรมให้มีความเหมาะสมในกระบวนการกลุ่ม

นราลักษณ์ ผ่องปัญญา (2560) ได้สรุปขั้นตอนการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. การรวมกลุ่ม การรวมตัวกันเพื่อมาปรึกษาหารือกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเพื่อที่จะแก้ไขหรือจัดข้อขัดข้องในเรื่องนั้นๆ หรือปัญหานั้นๆ ให้หมดไป อันนำไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่มีจุดหมายเอาไว้

2. การระดมความคิด คือการระดมความคิดจากทุกๆ มุมมอง โดยไม่มีการตัดสินถูกผิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจ ความคิดใหม่ๆ และใช้ในการวางแผน

3. การกำหนดจุดมุ่งหมาย โดยการทำกิจกรรมใดๆ หรือเดินทางจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อใช้สำหรับความเข้าใจร่วมกันของกลุ่มหรือบุคคลในการทำงานร่วมกัน เป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้ในกระบวนการทำงานและใช้สำหรับประเมินผลของกิจกรรมที่ร่วมกันทำนั้นๆ

4. การวิเคราะห์ การคิดวิเคราะห์อาจทำได้จากการรวบรวมข้อมูล การสังเกตการณ์ ประสบการณ์ หลักแห่งเหตุและผลหรือการสื่อความ ความกระจ่างชัด ความแม่นยำ ความตรงตรง เนื้อหา หลักฐาน ความครบถ้วนและความยุติธรรม

5. การประเมินผล คือการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ จัดทำเป็นครั้งคราวแบบเฉพาะกิจ เพื่อที่จะตอบคำถามบางอย่างเกี่ยวกับผลงาน การประเมินผลจึงอาจเป็นการประเมินและอธิบายเกี่ยวกับประเด็นผลงานของโครงการหรือแผนงาน และเกี่ยวพันโดยเฉพาะกับประเด็นที่ทำ

6. การสรุปและนำไปใช้ การสรุปและนำไปใช้ จัดว่าเป็นส่วนสำคัญของเนื้อหาเฉพาะประเด็นสำคัญๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสทบทวนความรู้ของตนเองหลังจากศึกษากระบวนการทำงานผ่านมาแล้ว

จากแนวคิดขั้นตอนการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีขั้นตอน จะส่งผลต่องานที่มีประสิทธิภาพ เพราะเกิดจากการตั้งเป้าหมายร่วมกันและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการประเมินติดตามด้วยสมาชิกในกลุ่มด้วยตนเอง

2.5 ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (Skill in personnel administration)

2.5.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้น ถ้าผู้นำมีทักษะการบริหารงานบุคคลที่ดี จะส่งผลให้ผลของการปฏิบัติงานดีตามกัน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานในกับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2559) กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานการดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหารยุคใหม่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น "ทรัพยากรบุคคล" ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) ของกระทรวงศึกษาธิการที่มีสภาพเป็น "ทุนมนุษย์" (Human Capital) ครูแต่ละคนต่างมีคุณค่าอยู่ภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมทางการศึกษา องค์ความรู้และภูมิปัญญา ทักษะการสอนและการจัดการชั้นเรียน มวลประสบการณ์ และสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ภายใน โดยที่ต้นทุนดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานด้านการสอนและการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์กร

2.5.2 บทบาทของผู้บริหารในด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลถือเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะบุคคลคือผู้ทำตามนโยบายและขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้ดังนี้

Beach และ Reinhartz (1965) อ้างถึงใน วรตну หนูทอง (2563) ได้กล่าวถึงบทบาทกระบวนการของผู้บริหารในด้านการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. บทบาทด้านผู้นำ (leader) พุดโน้มน้าวให้ครูได้ทำการเรียนรู้ร่วมกันอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และช่วยให้ครูปรับแผนการจัดการเรียนการสอนให้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างเสมอภาครวมทั้งจูงใจให้ครูยอมรับหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีบทบาทของผู้นำ เป็นการใช้ความพยายามเพื่อรวบรวมการปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนา

2. นักวางแผน/นักจัดการ (planer/organizer) วางแผนคาดการณ์สิ่งที่ควรปฏิบัติและแนะแนวทางที่จะปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จโดยการวางแผนพัฒนาครูทั้งหมดในสถานศึกษาและวางแผนระบย่อยคือการพัฒนาครูในเรื่องเฉพาะเจาะจงการวางแผนทางระยะสั้นและระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพราะแผนเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและการจัดทำความสำคัญของการปฏิบัติงานช่วยในการจัดตารางการเรียนจัดเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและจัดผู้สอนและทรัพยากรที่ใช้ตามเวลาที่กำหนด

3. ผู้เอื้ออำนวย (facilitator) เอื้ออำนวย และสนับสนุนให้ครูซึ่งมีความต้องการและความสามารถแตกต่างกันให้ปฏิบัติการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยการสนับสนุนช่วยเหลือครูทั้งในทางตรงด้วยการสอนแนะครูและโดยทางอ้อมด้วยการจัดหาซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอน จัดหาทุนการสนับสนุนให้มีทัศนคติ การสังเกตและรับฟังการสะท้อนด้านการสอนของครู เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานของครู

4. ผู้ประเมิน (appraiser/assessor) เป็นการประเมินการสอนโดยปฏิบัติไปพร้อมกับการสอนและการช่วยเหลือสนับสนุนครู ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

5. ผู้เสริมกำลังใจ (motivator/encourager) พุดจูงใจ ให้ครูเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษาเสริมกำลังใจด้วยการเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และการเห็นคุณค่าในตนเอง จะช่วยในการสร้างแรงบันดาลใจต่อการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนและช่วยให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง

6. นักสื่อสาร (communication) ฟังและโต้ตอบ รวมทั้งสื่อสารความคิดข้อมูลสารสนเทศกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรวมถึงชุมชนได้อย่างมีคุณภาพ

7. ผู้ตัดสินใจ (decision maker) ตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลต่อผู้เรียน ครู บุคลากรอื่น ๆ และองค์การเรื่องที่ต้องตัดสินใจ ได้แก่ การปรับปรุงการเรียนการสอน หลักสูตร และการพัฒนาบุคลากรโดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง นักเรียน อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่จะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการตัดสินใจของผู้นิเทศ ภายใต้อข้อมูลที่ชัดเจนของสถานศึกษา

8. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้สมาชิกต้องมีความเต็มใจและมีความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผู้ปรับเปลี่ยนแผนและกระบวนการทำงานของครูที่จะส่งผลในทางบวกกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน

9. ผู้สอนแนะ/พี่เลี้ยงช่วยเหลือ (coach/mentor) ช่วยเหลือส่งเสริมเกี่ยวกับการรับรู้ การตัดสินใจ และการใช้ทักษะทางสติปัญญา ช่วยในการจัดหาทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นิเทศควรยึดถือปฏิบัติ

Castetter และ Young (2000) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นิเทศในการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า เป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการที่โรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นจากการจ้างบุคลากรไปจนกระทั่งบุคลากรเกษียณอายุ

Wiles และ Lovell (1983) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลของผู้นิเทศ ที่จัดอยู่ใน ขอบข่ายส่วนที่เป็นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทักษะในด้านการ บริหารงานบุคคลเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. การสรรหาสมาชิกใหม่ของกลุ่มปฏิบัติงาน เป็นการสรรหา แต่งตั้งบุคลากรเข้ามา ปฏิบัติงาน โดยการคำนึงถึงประสิทธิภาพและความสามารถเป็นหลัก
2. การจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จัดคน ให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงความถนัดและความสามารถเฉพาะตัวบุคคล
3. การให้คำปรึกษาแก่กลุ่มปฏิบัติงาน กระบวนการให้คำปรึกษาคือกระบวนการที่ ต้องมีตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อเวลาเกิดปัญหา จะทำให้สามารถแก้ปัญหาอย่าง ทันทีทันที
4. การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่กลุ่มปฏิบัติงาน การให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากร เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดและให้กำลังใจโดยการเสริมแรงทางบวก
5. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นการ เปิดโอกาสและให้พื้นที่ในการแสดงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการดึงองค์ความรู้ออกมาให้ผู้อื่น ได้ทราบ อันเป็นผลดีต่อองค์กร
6. การปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร เป็นวิธีการวางตัวบุคลากรการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ตามความถนัดและความสนใจ
7. การจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถของครู การฝึกอบรม ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นการพัฒนาศักยภาพของครูและเป็นการสะท้อนคิดในการขับเคลื่อนองค์กรอย่าง มีมาตรฐาน
8. การวิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนปฏิบัติงานครั้งต่อไป การวิเคราะห์ปัญหาอาจดู ได้จากข้อเสนอแนะครั้งก่อนหน้าในการจัดกิจกรรม และนำเอาข้อเสนอแนะนั้นมาปรับปรุงพัฒนาใน การจัดกิจกรรมครั้งต่อไป

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นิเทศในการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) โดยมีความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการวางแผน กำลังคน เพื่อป้องกันปัญหาคนล้นงาน หรือการขาดแคลนคนที่ต้องการในอนาคต
2. การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างงานบุคคล และวัสดุเครื่องมือต่างๆ โดยโครงสร้างนี้ต้องเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจและ ความสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและมีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมดูแลว่าฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

จากบทบาทของผู้นิเทศในด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า ผู้นิเทศต้องมีความสามารถในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการดำเนินการตั้งแต่การกำหนดนโยบายวางแผนกำลังคน การจัดและสรรหาบุคคลปฏิบัติงาน การพัฒนาและรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้นานที่สุด ดังนั้น การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นิเทศต้องมีความสามารถในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ทักษะด้านการประเมินผล (Skill in evaluation)

2.6.1 ความหมายของการประเมินผล

การประเมินผลเป็นทักษะที่จำเป็นอีกประการหนึ่งของผู้นิเทศ เพราะผลจากการประเมิน จะเป็นข้อมูลให้เราทราบว่าการที่เราทำไปนั้นมีข้อดี หรือข้อบกพร่องหรือไม่อย่างไร และจะได้นำข้อมูลนั้นไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงการประเมินผลไว้หลายท่าน ดังนี้

Carter V. Good (1973) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล หมายถึง กระบวนการค้นหาหรือตัดสินค่าของสิ่งที่ต้องการทราบโดยมีหลักเกณฑ์

Wiles (1983) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล หมายถึง เป็นการประเมินผลงาน ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวางแผนและการวางโครงการ โดยมีจุดประสงค์ว่าผลงานที่ปฏิบัติไปตามแผนหรือไม่ อย่างไร

Glickman (2018) ได้ให้ความหมายของการประเมินผล คือการตีค่าผลงานที่ได้จากการทำมาแล้วและนำมาพิจารณาตีค่าว่ามีผลดีอย่างไร ซึ่งต้องสร้างเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง

จากแนวคิดข้างต้น การประเมินผล หมายถึง การตีค่าหรือประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยตั้งอยู่บนหลักการ และมีเกณฑ์หรือเครื่องมือที่มีความแม่นยำ

2.6.2 ความสำคัญของการประเมินผลในงานนิเทศ

Marks James (1978) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลในงานนิเทศ ดังนี้

1. การประเมินผลการนิเทศควรเป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา
2. การประเมินผลควรทำอย่างต่อเนื่อง
3. การประเมินผลเป็นการประเมินจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาเพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาการนิเทศ วิธีสอน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน
4. ประเมินผลตามจุดประสงค์
5. ควรประเมินผลระบบโรงเรียนทั้งหมด
6. การประเมินผลจะประสบความสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในโรงเรียน
7. การรวบรวมจัดสถิติและแปลผล เพื่อจะนำมาใช้ในการประเมินผลทางการนิเทศการศึกษา
8. การประเมินผลจะต้องพิจารณาจากผลของทุกสถานการณ์ คือ ทางการเรียนและการสอน

Worthen และ Sanders (1987) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลได้ 5 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย
2. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
3. เพื่อประเมินหลักสูตร
4. เพื่อรับรองความก้าวหน้าของสถานศึกษา
5. เพื่อปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาและโปรแกรมการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินผลในงานนิเทศเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการนิเทศทางการศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการประเมิน ปรับปรุง พัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

2.6.3 ทักษะด้านการประเมินผล

Wiles และ Lovell (1983) ได้กล่าวว่า ผู้นิเทศควรมีทักษะในด้านการประเมินผลเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลตามกระบวนการในการทำงาน กระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานที่ดี

2. การเก็บรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการเก็บร่องรอยของการประเมินให้มีหลักฐานและกระบวนการประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งในที่นี้ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัญหาในการชักจูง และต้องตอบคำถามตามร่องรอยการประเมินผลได้

3. การประเมินผลตามวัตถุประสงค์ เป็นการประเมินว่าโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร และสิ่งที่สำคัญนี้การประเมินผลในโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ต้องดูควบคู่ไปกับวัตถุประสงค์เป็นหลัก

4. การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินผลการทำงานของกลุ่มได้ คือการช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองหรือสะท้อนประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง

5. การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้น ต้องผ่านขั้นตอนของการประเมินผลอย่างเป็นระบบและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหมดภายในองค์กร

6. การช่วยสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติในการนำผลที่ประเมินได้มาปรับปรุง ถือเป็นการสนับสนุนให้กำลังใจให้มีการปรับปรุงและแนะนำด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

7. ส่งเสริมการประเมินตนเอง การประเมินตนเองเป็นการส่งเสริมเพื่อตรวจสอบตนเองและตัดสินใจว่าควรใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจงาน มากกว่าการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจแต่เพียงอย่างเดียว การพัฒนาทักษะในการประเมินตนเองเป็นวิธีที่ดีและเป็นการสะท้อนการปฏิบัติงานของตนเอง

8. การประเมินผลความสามารถของคนในกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งการประเมินความสามารถของคนในกลุ่มนั้นเป็นวิธีหนึ่งในการส่งเสริมความสามารถและสนับสนุนให้เกิดทักษะที่ดียิ่งขึ้น

Gwynn (1974) ได้กล่าวว่า ผู้นิเทศควรมีคุณสมบัติการเป็นผู้ประเมินผล (Evaluator) เป็นผู้เปรียบเทียบข้อมูล ประเมินความก้าวหน้า และวางมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน

Glickman (2018) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่า หมายถึงการตีค่าผลงานที่ได้กระทำมาแล้ว ว่าบังเกิดผลดีเพียงใด การประเมินผลใช้วัดรูปปริมาณหรือจำนวนมากน้อย แล้วนำผลการวัดพิจารณาตีค่าว่าได้ผลดีเพียงใด และจะต้องสร้างเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรง กำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับตัดสินคุณค่าและควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ประโยชน์ (Utility) การประเมินผลต้องตอบสนองความต้องการของข้อมูล

2. ความเป็นไปได้ (Feasibility) การประเมินผลต้องมีสภาพข้อเท็จจริง ละเอียตรอบคอบ ถี่ถ้วน
3. ความเหมาะสม (Propriety) การประเมินที่ถูกต้องหลักเกณฑ์ สามารถนำผลไปขยายหรือใช้ประโยชน์ได้
4. ความแม่นยำ (Accuracy) การประเมินผลต้องมีเอกสารข้อมูลในการตีค่าประเมินผลอย่างเพียงพอ

จากทักษะด้านการประเมินผล สรุปได้ว่า ผู้นิเทศต้องมีความสามารถในการกำกับ ควบคุม เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการทำงานและการประเมินค่าของการทำงานว่าการทำงานสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จะช่วยให้ทราบความก้าวหน้าหรือความล่าช้าในการดำเนินงาน ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางดำเนินงานต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทักษะการนิเทศที่ผู้บริหารควรมีได้แก่ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ทักษะด้านการประเมินผล ทักษะด้านเทคนิคกระบวนการ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านการศึกษาและการสอน

3. โรงเรียนมาตรฐานสากล

3.1 วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลไว้ ดังนี้

- 3.2.1 พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World citizen)
- 3.2.2 ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-class standard)
- 3.2.3 ยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality system management)

3.2 แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555) ได้มีการกำหนดการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมกัน โดย

จะต้องดำเนินการทั้งระบบ คือ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารจัดการ จัดการ มิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียน หรือเพียงจัดเป็นแผนการเรียน มาตรฐานสากล การจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมี จุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน ดังนี้

3.1 เพื่อยกระดับการจัดการเรียนการสอนให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ได้แก่ ประเทศที่ประสบความสำเร็จสูงในการเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนทางด้านสติปัญญา ความสามารถ และความถนัดมีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมหุปัญญาของผู้เรียน บนพื้นฐานของความเข้าใจและรู้ใจ มีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

3.2 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนา ศักยภาพของโรงเรียนดำเนินไปตามมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพ การศึกษาสูงทั้งหลาย

แต่ในสภาพความเป็นจริงการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความแตกต่างกันทั้งบริบท ศักยภาพ ขนาดโรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการด้วยระบบ คุณภาพของโรงเรียน

เกิดการพัฒนาก็กำหนดให้มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ระดับโรงเรียน(School Quality Award : SCQA)

ระดับที่ 2 การบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award : OBECQA)

ระดับที่ 3 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ระดับชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

ทั้งนี้ หวังว่ารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการระบบคุณภาพในแต่ละระดับจะทำให้ โรงเรียนเกิดการพัฒนาวงเวียนอย่างมีขั้นตอนสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และบริบทของโรงเรียน

3.3 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก โดยเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

3.3 แนวทางการจัดการศึกษาและหลักสูตรของโรงเรียนมาตรฐานสากล

คุณลักษณะและศักยภาพผู้เรียนที่เป็นสากลการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ได้แก่

Learning to know : หมายถึง การเรียนเพื่อให้ความรู้ในสิ่งต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อไป ได้แก่ การรู้จักการแสวงหาความรู้ การต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ และรวมทั้งการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่

Learning to do : หมายถึง การเรียนเพื่อการปฏิบัติหรือลงมือทำ ซึ่งนำไปสู่การประกอบอาชีพจากความรู้ที่ได้ศึกษามา รวมทั้งการปฏิบัติเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคม

Learning to live together : หมายถึง การเรียนรู้เพื่อการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุขทั้งการดำเนินชีวิตในการเรียน ครอบครัว สังคม และการทำงาน

Learning to be : หมายถึง การเรียนรู้เพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้ รู้ถึงศักยภาพ ความถนัด ความสนใจของตนเอง สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เลือกแนวทางการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ วางแผนการเรียนต่อ การประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของตนเองได้

ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งในฐานะพลเมืองไทยและพลเมืองโลกเทียบเคียงกับนานาชาติโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพที่สำคัญ ดังนี้

1) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล มีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีรู้ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ รู้พหุวัฒนธรรมและมีความตระหนักรู้ในระดับโลก

2) ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างมีความสามารถในการปรับตัว สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ สามารถกำหนดตั้งประเด็นคำถาม เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ข้อมูล สารสนเทศ และสรุปองค์ความรู้ ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการรับและส่งสาร การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งมีทักษะในการเจรจาต่อรอง

เพื่อจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ตลอดจนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าใจความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม สามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม นำไปสู่การปฏิบัติและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม บริการสาธารณะ ซึ่งหมายถึง การเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก

5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสืบค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้และวิธีการที่หลากหลาย เลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

การที่ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพดังกล่าว ย่อมต้องอาศัยหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสม คือ จะต้องได้รับการออกแบบอย่างดี มีเป้าหมายและกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ ด้วยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นหลักสูตรที่ใช้เป็นเป้าหมายและทิศทางในการยกระดับการจัดการศึกษาทั้งโรงเรียน มิใช่การจัดในลักษณะของแผนการเรียนสำหรับผู้เรียนเพียงบางส่วน การออกแบบหลักสูตรจะต้องสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาคุณภาพบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนด มีการพัฒนาต่อยอดคุณลักษณะที่เทียบเคียงกับสากล ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยโรงเรียนพิจารณาให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพความพร้อม และจุดเน้นของโรงเรียน

กระบวนการพัฒนาผู้เรียนสู่คุณภาพที่คาดหวัง การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและศักยภาพความเป็นสากล คือ เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีทักษะในการค้นคว้า แสวงหาความรู้และมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็น สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะชีวิต ร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี จะต้องมีการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น โดยมีกระบวนการสำคัญในการจัดการเรียนรู้ เรียกว่า บันได 5 ขั้นของการพัฒนาผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล (Five steps for student development) ได้แก่

1. การตั้งคำถาม/สมมติฐาน (Hypothesis Formulation) เป็นการฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิด สังเกต ตั้งคำถามอย่างมีเหตุผลและสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในการตั้งคำถาม (Learning to Question)

2. การสืบค้นความรู้และสารสนเทศ (Searching for Information) เป็นการฝึกแสวงหาความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศ จากแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต หรือจากการฝึกปฏิบัติ ทดลอง เป็นต้น ซึ่งจะส่งเสริมเกิดการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้ (Learning to Search)

3. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Formation) เป็นการฝึกให้ผู้เรียนนำความรู้ และสารสนเทศที่ได้จากการแสวงหาความรู้ มาถกแถลง อภิปราย เพื่อนำไปสู่การสรุปและสร้างองค์ความรู้ (Learning to Construct)

4. การสื่อสารและนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เป็นการฝึกให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้มาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีทักษะในการสื่อสาร (Learning to Communicate)

5. การบริการสังคมและจิตสาธารณะ (Public Service) เป็นการนำความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนจะต้องเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชนรอบตัวตามวุฒิภาวะของผู้เรียนและจะส่งผลให้ผู้เรียนมีจิตสาธารณะและบริการสังคม (Learning to Serve)

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามบันได 5 ขั้น สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีและการให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้สาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) นับเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งที่ใช้อย่างกว้างขวางในการพัฒนาผู้เรียน เพราะเป็นการเปิดโลกกว้างให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระในเรื่องหรือประเด็นที่ตนสนใจ เริ่มตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหา ซึ่งอาจเป็น Public Issue และ Global Issue และดำเนินการค้นคว้าแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การสรุปองค์ความรู้ จากนั้นก็หาวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารนำเสนอให้ผู้อื่นได้รับทราบ และสามารถนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไปทำประโยชน์แก่สาธารณะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันตลอดแนว ภายใต้สาระ "การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS)" ซึ่งแบ่งเป็น 3 สาระ ประกอบด้วย

IS 1 – การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation) เป็นสาระที่มุ่งให้ผู้เรียนกำหนดประเด็นปัญหา ตั้งสมมติฐาน ค้นคว้าแสวงหาความรู้และฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้

IS 2- การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation) เป็นสาระที่มุ่งให้ผู้เรียนนำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาวิธีการการถ่ายทอด/สื่อสารความหมาย/แนวคิด ข้อมูล และองค์ความรู้ ด้วยวิธีการนำเสนอที่เหมาะสม หลากหลายรูปแบบและมีประสิทธิภาพ

IS 3- การนำองค์ความรู้ไปใช้บริการสังคม (Social Service Activity) เป็นสาระที่มุ่งให้ผู้เรียน นำองค์ความรู้/ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดบริการสาธารณะ (Public Service)

โรงเรียนต้องนำสาระ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) ไปสู่การเรียนการสอน ด้วยการจัดทำรายวิชา ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามแนวทางที่กำหนด โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบท วัย และพัฒนาการของผู้เรียน ซึ่งอาจแตกต่างกันในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย

3.4 แผนการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล

- 3.4.1 จัดทำสื่อ เอกสารสนับสนุนการดำเนินงาน
- 3.4.2 ประชุมสัมมนาสร้างความเข้าใจการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
- 3.4.3 ประชุมปฏิบัติการ ทบทวนแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนและจัดทำพันธสัญญา กับ สพฐ.
- 3.4.4 จัดตั้งภาคีเครือข่ายและคณะกรรมการประสานงานโรงเรียน ร่วมพัฒนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (School partner)
- 3.4.5 คัดสรรและจัดหาสื่อเอกสาร ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับสากล สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน
- 3.4.6 ประชุมปฏิบัติการจัดทำแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและการสอน
- 3.4.7 พัฒนาผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มสมรรถนะการยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สพฐ. ดำเนินการวิจัย
- 3.4.8 พัฒนารูปแบบและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบมีส่วนร่วม (PAR)
- 3.4.9 นิเทศ วิจัย และพัฒนาแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล (PAR)
- 3.4.10 โรงเรียนวิจัยและพัฒนารูปแบบหลักสูตรและการสอน
- 3.4.11 โรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาและเทียบเคียงมาตรฐานกับโรงเรียนร่วมพัฒนา (School partner) ทั้งภายในและต่างประเทศ
- 3.4.12 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานของโรงเรียนระหว่างภาคีเครือข่ายการนิเทศในระดับภูมิภาค
- 3.4.13 สรรหาโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับกลุ่มจังหวัด
- 3.4.14 นิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการพัฒนาโรงเรียน

3.4.15 มาตรฐานสากลประเมินผลการดำเนินการ รายงาน ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่

3.4.16 สัมมนานำเสนอผลงานระดับชาติเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกย่องเชิดชูเกียรติ

(National symposium)

3.5 ลักษณะความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล

ลักษณะความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด โดยคำนึงถึงคุณภาพวิชาการ คุณภาพของครู การวิจัยและพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยพื้นฐาน และด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา ตามรายละเอียด ดังนี้

3.5.1 ด้านคุณภาพวิชาการ

1. จัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน
2. จัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ
3. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนสาระศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study: IS)
4. พัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งการจัดกระบวนการเรียนรู้และการศึกษาด้วยตนเองของนักเรียน
5. จัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาการใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ (Quality Classroom System)
6. ใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

3.5.2 ด้านคุณภาพของครู

1. ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ/อาชีพ และผ่านการประเมินระดับชาติ
2. ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
3. ครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อภาษาต่างประเทศ ในการจัดการเรียนการสอน

4. ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (online) และออฟไลน์ (offline)

5. ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนในระดับภาค/ชาติ/นานาชาติ

6. ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน

3.5.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา

โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาในภาพรวมของโรงเรียนทั้งด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน

3.6.3 ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถบริหารจัดการโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2. ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สพฐ. (OBECQA)

3. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ

5. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารผู้บริหารมีประสบการณ์การอบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาในระดับชาติ/นานาชาติ

3.5.4 ด้านระบบการบริหารจัดการ

1. โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TOA)

2. โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้ในการบริหารจัดการของโรงเรียน

4. โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างอิสระและคล่องตัว

5. โรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.5.5 ด้านปัจจัยพื้นฐาน

1. โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนดทุกระดับและมีอัตราครู 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน
2. โรงเรียนมีจำนวนนักเรียน 30-40 คน ต่อ ห้องเรียน
3. ภาระงานสอนของครูมีความเหมาะสม ตามเกณฑ์ที่ กคศ.กำหนด
4. โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ ตำราเรียน สื่อเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากลอย่างเพียงพอ
5. โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูง เชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน
6. โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronics Multi-Media Classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการและมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างพอเพียง
7. โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ที่มีสภาพแวดล้อม/บรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่เพียงพอ เหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย
8. โรงเรียนดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2552 (ปรับปรุง พ.ศ.2560) (เฉพาะมัธยมศึกษา)

3.5.6 ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

1. โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่น/ภาค/ชาติ/นานาชาติ
2. โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนาโรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4. การประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลเข้ารับรางวัล OBECQA

4.1 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล

4.1.1 หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership)

ในหมวดของการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าการดำเนินการโดยผู้บริหารของโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบกำกับดูแลโรงเรียน (Governance system) และวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

4.1.2 หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy)

สำหรับในหมวดกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการของโรงเรียนอย่างไร และการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติมีการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป และมีการวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร

4.1.3 หมวดที่ 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and stakeholder)

ในหมวดนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จในระยะยาว ครอบคลุมถึงวิธีการรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4.1.4 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (Measurement, analysis and knowledge management)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge assets) โรงเรียนมีการเรียนรู้อย่างไร และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งโรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

4.1.5 หมวดที่ 5 บุคลากร (Workforce)

หมวดบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ ในหมวดนี้ยังเป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน การจัดการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

4.1.6 หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ (Operations)

ในหมวดของการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุงหลักสูตร และสร้างนวัตกรรมของการบริหารจัดการหลักสูตร และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

4.1.7 หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ (Results)

ในหมวดของผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการ การปรับปรุง ในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ยังให้แสดงถึงระดับผลการดำเนินการของโรงเรียนเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เสนอหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน

4.2 ผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ได้กำหนดผลลัพธ์ที่เกิดจากการขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากลไว้ ดังนี้

4.2.1 ด้านหลักสูตรและกระบวนการ

4.2.1.1 คุณลักษณะของหลักสูตร

คุณลักษณะของหลักสูตร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียน ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ซึ่งคุณภาพรวมของตัวชี้วัดที่มีความจำเป็นสำหรับนักเรียนมากเพียงใด และตอบสนองโดยตรงต่อนักเรียนอย่างไร

4.2.1.2 ลักษณะความสำเร็จของผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ

- ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียน หมายถึง ความสำเร็จของกระบวนการที่ให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน

- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงนวัตกรรมของกระบวนการ และด้านการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานของโรงเรียน

4.2.2 ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน และด้วยการใช้ความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การประสบความสำเร็จในอนาคตอาจต้องนำสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Transformational Changes) ทั้งนี้ ควรคำนึงถึง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกด้วย

ปัจจัยที่สร้างความยั่งยืนให้แก่โรงเรียน อาจรวมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลักของโรงเรียน ระบบงาน สถานที่ และอุปกรณ์ ความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านตลาดและความชื่นชอบของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเงิน และสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ ในบริบทของความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Taking Intelligent Risks) ที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับโรงเรียนด้วย

นอกจากนี้ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสวัสดิภาพสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นโรงเรียนที่สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ

4.2.2.1 การรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง กระบวนการคัดกรองสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจนและที่คาดหมายไว้ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน

เสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่าง ๆ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) กล้องรับความคิดเห็น และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์อื่น ๆ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการศึกษาสมัครเข้าเรียนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน

4.2.2.1 การประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของนักเรียน อาจรวมถึงการใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกวิธีดังต่อไปนี้ คือ การสำรวจ ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อัตราการลาออกกลางคัน การขาดเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งของนักเรียน ตลอดจนข้อร้องเรียน โรงเรียนอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ได้จากเว็บไซต์จากการติดต่อโดยตรงจากกลุ่มบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจของนักเรียนควรพิจารณา มากกว่าเพียงแค่การดูคะแนนความพึงพอใจที่ได้น้อย และควรถูกประเมินแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจและสนับสนุนการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

4.2.2.2 ลักษณะความสำเร็จของผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ด้านนักเรียน โดยประเมินจากความพึงพอใจของนักเรียน รวมถึงคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงความพึงพอใจว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร และความผูกพันของนักเรียนกับโรงเรียนในลักษณะของความสัมพันธ์ที่ดี

4.2.3 ด้านบุคลากร

4.2.3.1 การกำหนดขีดความสามารถของบุคลากร

ขีดความสามารถของบุคลากร หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับนักเรียน

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนไปสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาหลักสูตร และการบริการทางการศึกษา กระบวนการทำงานใหม่ และการตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษา ตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

อัตรากำลังบุคลากร หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรเพียงพอในแต่ละระดับในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าที่ดีที่สุดให้แก่แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4.2.3.2 การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย

การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวต่อระบบงานใหม่และวัฒนธรรม และปัจจัยอื่น ๆ การยกย่องชมเชย อาจเป็นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

4.2.3.3 ลักษณะความสำเร็จของผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- หมายถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร โดยประเมินจากการบริหารงานของผู้บริหารถึงจำนวนของบุคลากรในแต่ละระดับว่ามีความเหมาะสมเพียงใดในเรื่องของการปฏิบัติงาน และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ มีความเหมาะสมเพียงใด

- บรรยากาศการทำงาน ประเมินจากการบริหารของผู้บริหารในการจัดบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

- การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ประเมินจากการบริหารของผู้บริหารถึงการให้ทักษะที่สามารถทำให้บุคลากรมีความรักและผูกพันในองค์กร

- การพัฒนาบุคลากร ประเมินจากการบริหารของผู้บริหารว่าสามารถพัฒนาบุคลากรอย่างไรบนพื้นฐานของความแตกต่าง

4.2.4 ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

4.2.4.1 แผนกลยุทธ์

"การจัดทำกลยุทธ์" (Strategy Development) หมายถึง วิธีหรือแนวทางของโรงเรียนที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจจะใช้การคาดการณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ หรือวิธีการอื่น ๆ ที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากร

การจัดทำกลยุทธ์อาจจำเป็นต้องอาศัยการร่วมมือของผู้ปกครอง นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ กลยุทธ์อาจมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

- การเพิ่มหรือดัดแปลงบริการทางการศึกษาและหลักสูตร
- การปรับปรุงวิธีการสอน
- การใช้เทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบ หรือการนำมามาตรฐานใหม่มาใช้
- การให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนกลุ่มใหม่
- สมรรถนะหลักของโรงเรียน
- ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์
- เงินอุดหนุนและเงินบริจาค
- การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย
- การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้ง คณาจารย์ บุคลากร

และอาสาสมัคร

- การมุ่งตอบสนองต่อความต้องการใหม่ ๆ ของชุมชนหรือสังคม
- การบริหารจัดการที่ใช้ต้นทุนต่ำ

การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานนั้น ให้คำนึงถึงแผนกลยุทธ์ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ระบบการทำงาน และวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารเรียนและอาคารประกอบ รวมถึงนวัตกรรมและในส่วนของ การปรับปรุงพัฒนาที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา การนำเทคโนโลยีใหม่มาบูรณาการปรับปรุงวิธีการสอน หรือการสร้างและพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งโครงการพัฒนาครูและบุคลากร นอกจากนี้การ

มุ่งเน้นการปฏิบัติงานยังรวมถึงการดำเนินการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วย

4.2.4.2 โอกาสเชิงกลยุทธ์

โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ การวิจัยและกระบวนการสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันด้วยวิธีการที่ไม่ใช่เชิงเส้นตรง และแนวทางอื่น ๆ เพื่อจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างแนวคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างอิสระ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดเกี่ยวข้องกับพิจารณาถึงความเสี่ยงที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเงิน และอื่นๆ จากนั้น จึงตัดสินใจเลือกดำเนินการ

ในส่วนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น จำเป็นจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกัน ดังต่อไปนี้

- นักเรียน
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- โอกาสของโรงเรียนในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- สมรรถนะหลักของโรงเรียน
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และสมรรถนะของโรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและโรงเรียนที่เทียบเคียงกันได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตร บริการทางการศึกษา และวิถีปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านผู้ปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาหรือด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน งบประมาณ สังคม จริยธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี การรักษาความปลอดภัย และความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

- ความสามารถของโรงเรียนในการป้องกัน และตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้ง ภัยพิบัติทางธรรมชาติและอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับโลก

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรคำนึงถึงความสามารถของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่เกิดสถานการณ์บังคับ

4.2.4.3 การกำกับดูแลโรงเรียน

การกำกับดูแลโรงเรียน หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่างๆ ในการปกครองโรงเรียน รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการบริหารคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้นำระดับสูงของโรงเรียน กฎระเบียบ และนโยบายของโรงเรียนจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

(1) ภาระความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ

(3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก

กลุ่ม

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแล อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารโรงเรียน การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งการตรวจสอบทางการเงินและความซื่อสัตย์สุจริต (Fiduciary) อื่นๆ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การทำให้มั่นใจว่า การกำกับดูแลโรงเรียนมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

เป้าประสงค์สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่โรงเรียนต้องการ ที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า "เป้าหมาย" เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่โรงเรียนต้องการ โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิง

เปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals) หมายถึง เป้าหมายของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน ประโยชน์ของเป้าประสงค์ ดังนี้

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้

- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน

- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง

- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

ผลการดำเนินการที่ดีเป็นการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของโรงเรียนและบุคลากรมีระดับดีขึ้นตามลำดับอย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรมและรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและการสร้างคุณค่าแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร และยังเกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานที่งานต่างๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงการระดมความคิดเห็นส่วนบุคคล การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับโรงเรียน การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ หลายโรงเรียนที่มีผลการดำเนินการที่ดีใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของโรงเรียน สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้โรงเรียนและการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักของโรงเรียน (core competencies) งานลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

4.2.4.4 ลักษณะความสำเร็จของผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับ

ดูแลองค์กร

- การนำองค์กร ประเมินจากการที่ผู้บริหารใช้ทักษะการสื่อสารสองทิศทาง และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
- การกำกับดูแลองค์กร ประเมินจากการที่ผู้บริหารใช้ทักษะและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรอย่างจริงจัง
- กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ประเมินจากการที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ รวมถึงข้อบังคับจากหน่วยงานต้นสังกัดและบรรทัดฐานทางสังคม

4.2.5 ด้านการเงินและตลาด

การดำเนินการด้านการเงินและตลาด หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และลำดับที่ในการแข่งขัน รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด

4.2.5.1 ลักษณะความสำเร็จของผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- ผลลัพธ์ด้านการเงิน ประเมินจากการบริหารของผู้บริหารด้านการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียนและโรงเรียนได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบการเงิน โดยการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลให้แก่กลุ่มงานต่างๆ อย่างเพียงพอ มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง มีระบบการให้บริการ มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติด้านการเงินและงบประมาณอย่างชัดเจน บุคลากรรับทราบและปฏิบัติร่วมกันทั่วทั้งองค์กร มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติ โดยใช้หลักความคุ้มค่าและมีประโยชน์ มุ่งพัฒนานักเรียน บุคลากร รอบด้าน
- ผลลัพธ์ด้านตลาด มีความมุ่งมั่นในการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ยั่งยืน ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกราย โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานคือ “การดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายเพื่อส่งเสริมการศึกษาอย่างแท้จริง”

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรพงศ์ นามนัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่เป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างสมรรถนะของโรงเรียนมาตรฐานสากล จะต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงดลใจ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ผู้ตามได้เห็นอย่างกระจ่างว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้บริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้ครูผู้ปฏิบัติการสอนขึ้นมาทำหน้าที่เป็นผู้นำรุ่นต่อไปได้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ผลสมรรถนะสูงรายด้าน ด้านการนำองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก ส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน และผู้มีส่วนได้เสีย และด้านการจัดการกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ปาณิสรา สิงหพงษ์ (2555) ได้ศึกษาการบริหารตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่า การปฏิบัติของผู้บริหารในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ระดับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก และการบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยตัวแปรที่ถูกคัดเลือกมี 4 ด้าน คือ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร และด้านการจัดการกระบวนการ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในภาพรวมได้ร้อยละ 59.00

สิทธิเดช ฐานบัญชา (2558) ได้ศึกษาทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารด้านกระบวนการกลุ่มอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลงานร่วมกับผู้ร่วมงาน และผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการทำงานร่วมกันโดยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น รองลงมาคือด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ทักษะด้านการประเมินผล และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารด้านการบริหารงานบุคคล

ด้านกระบวนการกลุ่ม และทักษะด้านการประเมินผล ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู ในสถานศึกษาได้ร้อยละ 59.60

สุรียรัตน์ หลิมเล็ก (2558) ได้ศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพด้วยการมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร กำหนดนโยบายและเป้าหมายของการนิเทศการศึกษาประสานงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการสอนให้ดำเนินการไปด้วยความราบรื่น สามารถจัดระบบงานการนิเทศได้มีประสิทธิภาพ โดยวางแผนปฏิบัติงานการนิเทศภายในโรงเรียนร่วมกับผู้รับการนิเทศ และเลือกใช้วิธีการนิเทศได้เหมาะสมกับระดับความรู้ความชำนาญของครู ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ ตรงตามจุดประสงค์ของการนิเทศ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูที่เป็นการส่งเสริม กระตุ้น และจูงใจให้ครูพัฒนาในวิชาชีพ นำผลที่ได้จากการประเมินผลไปปรับปรุงการนิเทศครั้งต่อไป สามารถวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ตลอดจนจัดการกับอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินการนิเทศ และเป็นที่ยอมรับได้

จันทนา นวลแก้ว (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล มีบทบาทในการดำเนินงานด้านการนิเทศติดตาม ทั้งด้านการนิเทศภายในอย่างมีความต่อเนื่อง การส่งเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การประเมินผลการนิเทศอย่างเป็นระบบ และการนำผลจากการนิเทศมาพัฒนาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูได้ในระดับมากของการปฏิบัติ

ฉวีวรรณ คำสี (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินผล ด้านกระบวนการกลุ่ม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

Jan S. Tampan (2016) ได้ศึกษาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และการกำกับดูแลของผู้บริหารโรงเรียน ของสังฆมณฑลกลุ่ม A เมืองบูตูอัน มินดาเนา ประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า ทักษะสูงสุดที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้คือทักษะการกำกับดูแล ซึ่งหมายความว่าผู้ดูแลระบบกำลังฝึกทักษะ

อยู่ตลอดเวลา การกำกับดูแลได้รับการคาดหวังเพื่อให้แน่ใจว่ามีการทำงานร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชาในการบรรลุผลสูงสุดด้วยงบประมาณที่คุ้มค่า ในเวลาเดียวกันผู้ได้บังคับบัญชาก็ถือว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดนโยบายและคาดหวัง ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้รับการแก้ไขทันทีโดยหัวหน้างาน หัวหน้างานควรมีความสามารถเพียงพอที่จะได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากผู้ได้บังคับบัญชา บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการจูงใจ การกำกับ การออกคำสั่ง การชี้แนะ และการนำผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA มาตรฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ รุ่นที่ 1 ปี พ.ศ. 2558 รุ่นที่ 2 ปี พ.ศ. 2559-2560 รุ่นที่ 3 ปี พ.ศ. 2561 จำนวนทั้งสิ้น 280 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA มาตรฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 162 โรงเรียน จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบจำนวนจากตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ที่มีระดับของความเชื่อมั่น 95% และยอมรับความคลาดเคลื่อนได้ที่ 5% จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิโดยการใช้ฐานข้อมูลกลุ่มเขตตรวจราชการของโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังตาราง และใช้การสุ่มอย่างง่ายในการสุ่มโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ได้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง

เขตตรวจราชการ	จำนวนกลุ่ม ประชากร (โรงเรียน)	ร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
เขตตรวจราชการส่วนกลาง	21	7.5	12
เขตตรวจราชการ 1	13	4.6	8
เขตตรวจราชการ 2	16	5.7	9
เขตตรวจราชการ 3	9	3.2	5
เขตตรวจราชการ 4	6	2.1	3
เขตตรวจราชการ 5	29	10.4	18
เขตตรวจราชการ 6	10	3.6	6
เขตตรวจราชการ 7	3	1.1	2
เขตตรวจราชการ 8	6	2.1	3
เขตตรวจราชการ 9	12	4.3	7
เขตตรวจราชการ 10	12	4.3	7
เขตตรวจราชการ 11	9	3.2	5
เขตตรวจราชการ 12	30	10.7	17
เขตตรวจราชการ 13	18	6.4	10
เขตตรวจราชการ 14	21	7.5	12
เขตตรวจราชการ 15	9	3.2	5
เขตตรวจราชการ 16	17	6.1	10
เขตตรวจราชการ 17	25	8.9	15
เขตตรวจราชการ 18	14	5	8
รวม	280	100	162

1.3 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน โรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 810 คน ประกอบด้วย

1. หัวหน้างานหลักสูตร
2. หัวหน้าระดับชั้น

3. หัวหน้างานบุคลากร
4. หัวหน้างานนโยบายและแผน
5. หัวหน้างานบริหารการเงิน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ซึ่งแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ทักษะที่สำคัญตามกรอบแนวคิด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ระดับผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการนิเทศ และคุณภาพด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดเป็นกรอบแนวคิด และเนื้อหาของเครื่องมือโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.3 สร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดทักษะการนิเทศ และคุณภาพด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา ความชัดเจนของภาษา เพื่อให้สอดคล้อง เหมาะสม และครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา เพื่อหาดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item – Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|----|---------|--|
| +1 | หมายถึง | ข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย |
| -1 | หมายถึง | ข้อความไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย |

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน พบว่า ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.78-1.00 โดยมีค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ที่ 0.98

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัย เรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารระดับหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยติดต่อสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากหัวหน้างาน 5 งาน ในโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 810 ฉบับ

4.3 ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืนจากหัวหน้างาน 5 งาน ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ IBM SPSS statistic 22 และแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์ระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหาร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

5.4 การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson)

5.5 การวิเคราะห์อิทธิพลของทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาค่าสัมประสิทธิ์การอธิบาย (Coefficient of determination : R^2) และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (β) ของตัวแปรทำนายแต่ละตัวแปร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำนวน 810 คน จากจำนวนโรงเรียน 162 โรงเรียน และได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 623 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 76.91

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยคำนวณค่าทางสถิติผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยนำเสนอผลงานการวิเคราะห์เป็น 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารจำแนกเป็นรายทักษะ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารในภาพรวม

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน

ตอนที่ 6 ผลการทดสอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวม

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการนำเสนอข้อมูลของการวิจัย ดังต่อไปนี้

X_{SL}	หมายถึง	ทักษะด้านการเป็นผู้นำ
X_{SHR}	หมายถึง	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
X_{SGP}	หมายถึง	ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม
X_{SPA}	หมายถึง	ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

X_{SV}	หมายถึง	ทักษะด้านการประเมินผล
Y_{CUR}	หมายถึง	ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ
Y_{STU}	หมายถึง	ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Y_{PER}	หมายถึง	ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
Y_{ORG}	หมายถึง	ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
Y_{BUD}	หมายถึง	ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณซึ่งแสดงน้ำหนัก ความสำคัญของตัวทำนายในสมการคะแนนดิบ
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งแสดงน้ำหนัก ความสำคัญของตัวทำนายในสมการคะแนนมาตรฐาน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างชุดตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามว่ามีความสัมพันธ์ มากน้อยอย่างไร
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การอธิบาย ซึ่งแสดงว่าชุดตัวแปรอิสระ สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้มากน้อย อย่างไร
Adj R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การอธิบายที่มีการปรับให้มีความ สอดคล้องในผู้ให้ข้อมูลมากขึ้น
Sig.	หมายถึง	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
Tolerance	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ
VIF	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ
Durbin-Watson	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความ คลาดเคลื่อน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งหน้าที่		
หัวหน้างานหลักสูตร	119	19.1
หัวหน้าระดับ	120	19.3
หัวหน้างานบุคลากร	127	20.4
หัวหน้างานนโยบายและแผน	126	20.2
หัวหน้างานบริหารการเงิน	131	21.0
รวม	623	100
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	258	41.4
ปริญญาโท	309	49.6
ปริญญาเอก	56	9.0
รวม	623	100
3. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	200	32.1
10-19 ปี	242	38.8
20-29 ปี	132	21.2
มากกว่า 30 ปี	49	7.9
รวม	623	100

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 623 คน คิดเป็น ร้อยละ 76.91 ของจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 21.0 รองลงมาตำแหน่งหัวหน้างานบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20.4 หัวหน้างานนโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ตำแหน่งหัวหน้าระดับ คิดเป็นร้อยละ 19.3 และ ตำแหน่งหัวหน้างานหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 19.1 ตามลำดับ

ในด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท โดยคิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมาคือ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41.4 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ

ในด้านประสบการณ์การสอนในโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสอน 10-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การสอน น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.1 มีประสบการณ์การสอน 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.2 และมีประสบการณ์การสอนมากกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.9 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวม

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวม

ทักษะของผู้นิเทศ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	3.54	0.44	มาก
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.07	0.54	มาก
3. ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม	4.00	0.49	มาก
4. ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล	4.34	0.53	มาก
5. ทักษะด้านการประเมินผล	4.24	0.58	มาก
รวม	4.04	0.52	มาก

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวม พบว่า ทักษะของผู้นิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทักษะการนิเทศด้านการบริหารงานบุคคล มีการปฏิบัติมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ทักษะด้านการประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมาก และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารจำแนกเป็นรายทักษะ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการเป็นผู้นำของผู้บริหารจำแนกเป็นรายทักษะ

ทักษะด้านการเป็นผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการนิเทศของโรงเรียน และทิศทางของการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.41	0.86	มาก
2. ผู้บริหารนิเทศและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลให้กับครูและบุคลากร	3.28	0.89	ปานกลาง
3. ผู้บริหารตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง โดยใช้การนิเทศติดตามการดำเนินงานภายใต้แนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล	3.38	0.96	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการนิเทศทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงมาใช้ในการดำเนินงานตามแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล	3.05	0.87	ปานกลาง
5. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศสามารถเป็นวิทยากรหรือนักวิชาการ ในการอบรมสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากลได้	3.59	0.89	มาก
รวม	3.54	0.89	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่าทักษะด้านการเป็นผู้นำในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.54 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการนิเทศของโรงเรียน และทิศทางของการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.41 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ สามารถเป็นวิทยากรหรือนักวิชาการ

ในการอบรมสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากลได้ มีค่าเฉลี่ย 3.59 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง โดยใช้การนิเทศติดตามการดำเนินงานภายใต้แนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารจำแนกเป็นรายชื่อ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากร โดยอาศัยกระบวนการนิเทศการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีการยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ รวมถึงเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น	4.03	0.67	มาก
2. ผู้บริหารมีการนิเทศสอบถามปัญหาหรือความต้องการ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการทำงานตามหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.12	0.65	มาก
3. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนิเทศภายในของโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.23	0.54	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนิเทศภายในและมีการยกย่องผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตามโอกาสอันควร	3.80	0.45	มาก
5. ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศที่แสดงออกด้วยความเห็นอกเห็นใจในปัญหาของครูและให้กำลังใจตามโอกาสที่เหมาะสม	4.17	0.65	มาก
รวม	4.07	0.59	มาก

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.07 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนิเทศภายในของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.23 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ

ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศที่แสดงออกด้วยความเห็นอกเห็นใจในปัญหาของครูและให้กำลังใจตามโอกาสที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.17 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนิเทศสอบถามปัญหาหรือความต้องการ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการทำงานตามหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านกระบวนการกลุ่มของผู้บริหารจำแนกเป็นรายข้อ

ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการชี้แจงจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้ครูทราบในฐานะสมาชิกขององค์กร	3.25	0.63	ปานกลาง
2. ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศในการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล	3.95	0.64	มาก
3. ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.95	0.63	มาก
4. ผู้บริหารใช้หลักการนิเทศเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม	4.30	0.61	มาก
5. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการทำงานตามนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน	4.59	0.62	มากที่สุด
รวม	4.00	0.63	มาก

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านกระบวนการกลุ่มของผู้บริหารพบว่า ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.00 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการทำงานตามนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.59 อยู่ในระดับ

มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้หลักการนิเทศเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 4.30 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศในการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล และผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.95 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารจำแนกเป็นรายข้อ

ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน รวมถึงการนิเทศก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยยึดประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก	4.41	0.62	มาก
2. ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศภายใน ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหลักการโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.57	0.59	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีการนิเทศและสอบถามความต้องการของครู ด้านสื่อ อุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนตามหลักการของโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.32	0.61	มาก
4. ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้ครูและบุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.31	0.61	มาก
5. ผู้บริหารมีการนิเทศร่วมวิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนในการปฏิบัติงานในครั้งถัดไป และมีการสรุปข้อเสนอแนะไปสู่ขั้นของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามหลักการของโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.08	0.59	มาก
รวม	4.34	0.60	มาก

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารพบว่า ทักษะด้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศภายใน ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหลักการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานรวมถึงการนิเทศก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยยึดประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 4.41 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนิเทศและสอบถามความต้องการของครู ด้านสื่อ อุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอนตามหลักการของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ย 4.32 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการประเมินผลของผู้บริหารจำแนกเป็นรายข้อ

ทักษะด้านการประเมินผล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานการนิเทศภายในโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างสม่ำเสมอ	3.92	0.68	มาก
2. ผู้บริหารมีการสร้างหรือเลือกเครื่องมือการประเมินผลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการนิเทศ	4.48	0.71	มาก
3. ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศ ในการช่วยเหลือให้ครูและบุคลากรปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหมดภายในองค์กร	3.84	0.69	มาก
4. ผู้บริหารมีการนิเทศที่ส่งเสริมให้ครูมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.67	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีการนิเทศประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบของโรงเรียนมาตรฐานสากล	4.47	0.67	มาก
รวม	4.24	0.68	มาก

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการประเมินผลของผู้บริหาร พบว่า ทักษะด้านการประเมินผลในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการนิเทศที่ส่งเสริมให้ครูมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.50 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสร้างหรือเลือกเครื่องมือการประเมินผลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.48 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนิเทศประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 4.47 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวม

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวม

การปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียน มาตรฐานสากล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านหลักสูตรและกระบวนการ	4.89	0.21	มากที่สุด
2. ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.88	0.22	มากที่สุด
3. ด้านบุคลากร	4.89	0.21	มากที่สุด
4. ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	4.90	0.16	มากที่สุด
5. ด้านการเงินและตลาด	4.90	0.20	มากที่สุด
รวม	4.89	0.20	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน พบว่า ผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรและด้านการเงินและตลาด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านหลักสูตรและกระบวนการและด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับ

มากที่สุด และด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.88 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารด้านหลักสูตรและกระบวนการ จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน

ด้านหลักสูตรและกระบวนการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของหลักสูตรที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการเรียน การสอนที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล	4.87	0.36	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความ ถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน	4.89	0.33	มากที่สุด
3. โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ ส่งเสริม ความสามารถของนักเรียนโดยตรง	4.89	0.35	มากที่สุด
4. โรงเรียนคำนึงถึงความสำเร็จด้านหลักสูตร และ คำนึงถึงทักษะและประสิทธิภาพของผู้เรียน	4.89	0.34	มากที่สุด
5. โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลตามแนว ทิศทางการดำเนินงานของคู่มือโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการของ หลักสูตร	4.90	0.35	มากที่สุด
รวม	4.89	0.35	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียน มาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านหลักสูตรและกระบวนการ พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียน มาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านหลักสูตรและกระบวนการในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลตามแนวทางการ ดำเนินงานของคู่มือโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการของ

หลักสูตร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนโดยตรงและโรงเรียนคำนึงถึงความสำเร็จด้านหลักสูตร และคำนึงถึงทักษะและประสิทธิภาพของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 4.87 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามผลลัพธ์รายชื่อ

ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.87	0.36	มากที่สุด
2. โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.89	0.33	มากที่สุด
3. โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลย้อนหลังทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.87	0.37	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการปรับปรุงในส่วนของความไม่พึงพอใจ รวมถึงการหาสาเหตุ ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา	4.87	0.35	มากที่สุด
5. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนในด้านต่างๆ ภายในโรงเรียน	4.90	0.34	มากที่สุด
รวม	4.88	0.35	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.88 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนในด้านต่างๆ ภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด

รองลงมาคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลย้อนหลังทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนมีการปรับปรุงในส่วนของความไม่พึงพอใจ รวมถึงการหาสาเหตุ ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.87 อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านบุคลากร จำแนกตามผลลัพธ์รายชื่อ

ด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อกำลังการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.89	0.34	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีการประเมินความสามารถของบุคลากรตามสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต	4.89	0.32	มากที่สุด
3. โรงเรียนสนับสนุนค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลจูงใจ	4.90	0.35	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและมีความผูกพันต่อองค์กร	4.89	0.33	มากที่สุด
5. โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.90	0.34	มากที่สุด
รวม	4.89	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านบุคลากร พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านบุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า โรงเรียนสนับสนุนค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลจูงใจและโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน มีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนมีการจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อกำลังการปฏิบัติงานของโรงเรียน โรงเรียนมีการประเมินความสามารถของบุคลากรตามสภาวะการณ์การ

เปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต และโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและมีความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากันโดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ ผู้บริหารด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร จำแนกตามผลลัพธ์รายชื่อ

ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนจัดทำกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและการคาดการณ์ ที่ช่วยให้เห็นภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน	4.88	0.35	มากที่สุด
2. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการทำวิจัยและสร้างนวัตกรรมใหม่ไปสู่การเรียนรู้ในอนาคต	4.90	0.32	มากที่สุด
3. โรงเรียนได้คำนึงถึงความสำคัญด้านเทคโนโลยีกับความเปลี่ยนแปลง ให้ทันสมัยในหลักสูตรปัจจุบัน	4.91	0.32	มากที่สุด
4. โรงเรียนจัดระบบการบริหารจัดการ และอาศัยองค์กรหลักของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วม	4.91	0.30	มากที่สุด
5. โรงเรียนคำนึงถึงกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ โดยมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา	4.91	0.32	มากที่สุด
รวม	4.90	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.90 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนได้คำนึงถึงความสำคัญด้านเทคโนโลยีกับความเปลี่ยนแปลง ให้ทันสมัยในหลักสูตรปัจจุบัน โรงเรียนจัดระบบการบริหารจัดการ และอาศัยองค์กรหลักของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมและโรงเรียนคำนึงถึงกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ โดยมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.91 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริมให้มีการทำวิจัยและสร้างนวัตกรรมใหม่ไปสู่การเรียนรู้ในอนาคต โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนจัดทำกลยุทธ์ กำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและการคาดการณ์ ที่ช่วยให้เห็นภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.88 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ
ผู้บริหารด้านการเงินและตลาด จำแนกตามผลลัพธ์รายชื่อ

ด้านการเงินและตลาด	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการบริหารการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.88	0.35	มากที่สุด
2. โรงเรียนมีความมั่นคงทางการเงินและดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบด้านการเงิน	4.89	0.32	มากที่สุด
3. โรงเรียนแสดงผลดำเนินการในเรื่องของรายรับ รายจ่าย รวมถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์	4.90	0.33	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีนโยบายให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติตามระเบียบการใช้งบประมาณ โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่า และประสิทธิผลต่อนักเรียน	4.91	0.30	มากที่สุด
5. โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ยั่งยืน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.90	0.34	มากที่สุด
รวม	4.90	0.33	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการเงินและตลาด พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการเงินและตลาดในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า โรงเรียนมีนโยบายให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติตามระเบียบการใช้งบประมาณ โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าและประสิทธิผลต่อนักเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.91 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนแสดงผลดำเนินการในเรื่องของรายรับ รายจ่าย รวมถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ยั่งยืน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับ

มากที่สุด และโรงเรียนมีความมั่นคงทางการเงินและดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบด้านการเงิน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 ตามลำดับ

ตอนที่ 6 ผลการทดสอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาจะต้องไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน (Multicollinearity) และมีความเป็นอิสระของความคลาดเคลื่อน โดยศึกษาค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) ค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระ

	X _{SL}	X _{SHR}	X _{SGP}	X _{SPV}	X _{SV}
X _{SL}	1	.125**	.134**	.115**	.176**
X _{SHR}	.125**	1	.266**	.341**	.278**
X _{SGP}	.134**	.266**	1	.260**	.435**
X _{SPA}	.115**	.341**	.260**	1	.489**
X _{SV}	.176**	.278**	.435**	.489**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากตารางที่ 15 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างกันไม่เกิน 0.8 จึงไม่พบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันสูง (Multicollinearity) ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ตารางที่ 16 ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Tolerance) และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ระหว่างตัวแปรอิสระ

รูปแบบการนิเทศ	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X_{SL}	0.960	1.042
X_{SHR}	0.842	1.188
X_{SGP}	0.785	1.273
X_{SPA}	0.715	1.400
X_{SV}	0.649	1.541

จากตารางที่ 16 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Tolerance) เข้าใกล้ 1 โดยทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.5 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 จึงไม่พบปัญหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันสูง (Multicollinearity) ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ตารางที่ 17 ค่าสถิติที่ใช้วัดความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson)

	Durbin-Watson				
	Y_{CUR}	Y_{STU}	Y_{PER}	Y_{ORG}	Y_{BUD}
Constant	1.62	1.57	1.62	1.66	1.68
$X_{SL}, X_{SHR}, X_{SGP}, X_{SPA}, X_{SV}$					

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) ของทุกตัวแปรอยู่ในช่วง 1.5 – 2.5 ทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า ค่าความคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระต่อกัน ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวม

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวม

ทักษะการนิเทศ	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
Constant	4.344	.097		44.708	<.001
X _{SL}	-.010	.018	-.022	-.567	.571
X _{SHR}	.013	.015	.034	.819	.413
X _{SGP}	.000	.017	.001	.013	.990
X _{SPA}	.072	.017	.191	4.215	<.000**
X _{SV}	.053	.016	.155	3.265	<.001**

R = .310, R² = .096, Adj R² = .089 (p = <.000)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน ดังตาราง 17 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวมได้ร้อยละ 8.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj R² = .096, p = <.000) โดยตัวแปรทำนายที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) มากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (β = .191, P = <.000) รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล (β = .155, p = <.001) ทั้งนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (β = .034) และทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม (β = .001) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยรองลงมาตามลำดับอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งหมายถึง เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรทำนายทั้ง 5 ทักษะ พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวมมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ

ทักษะการนิเทศ	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
Constant	4.326	.102		42.399	<.001
X _{SL}	-.012	.019	-.024	-.622	.534
X _{SHR}	.010	.016	.025	.599	.549
X _{SGP}	.006	.018	.013	.307	.759
X _{SPA}	.069	.018	.176	3.868	<.000**
X _{SV}	.058	.017	.161	3.385	<.001**

R = .303, R² = .092, Adj R² = .084 (p = <.000)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เมื่อพิจารณาทักษะการนิเทศของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ดังตารางที่ 18 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ได้ร้อยละ 8.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj R² = .084, p = <.000) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (β = .176, p = <.000) รองลงมา คือ ทักษะด้านการประเมินผล (β = .161, p = <.001) ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ มากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายนการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทักษะการนิเทศ	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
Constant	4.241	.103		41.207	<.001
X _{SL}	-.021	.019	-.042	-1.096	.274
X _{SHR}	.019	.016	.047	1.140	.255
X _{SGP}	-.009	.019	-.020	-.460	.645
X _{SPA}	.089	.018	.219	4.914	<.000**
X _{SV}	.069	.017	.186	3.978	<.000**

R = .357, R² = .127, Adj R² = .120 (p = <.000)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เมื่อพิจารณาทักษะการนิเทศของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ดังตารางที่ 19 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ร้อยละ 12.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj R² = .127, p = <.000) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (β = .219, p = <.000) รองลงมา คือ ทักษะด้านการประเมินผล (β = .186, p = <.000) ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายนการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากร

ทักษะการนิเทศ	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
Constant	4.375	.100		43.555	<.001
X _{SL}	-.013	.018	-.028	-.712	.274
X _{SHR}	.011	.016	.030	.704	.255
X _{SGP}	.001	.018	-.002	.053	.645
X _{SPA}	-.062	.018	.159	3.491	<.001**
X _{SV}	.060	.017	.170	3.558	<.000**

R = .293, R² = .086, Adj R² = .079 (p = <.000)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เมื่อพิจารณาทักษะการนิเทศของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ดังตารางที่ 20 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากร ได้ร้อยละ 8.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj R² = .086, p = <.000) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการประเมินผล (β = .170, p = <.000) รองลงมา คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (β = .159, p = <.001) ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากรมากที่สุดคือ ทักษะด้านการประเมินผล รองลงมาคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ทักษะการนิเทศ	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
Constant	4.384	.096		45.844	<.001
X _{SL}	.004	.017	.010	.243	.808
X _{SHR}	.015	.015	.040	.957	.339
X _{SGP}	-.002	.017	.005	.107	.915
X _{SPA}	.077	.017	.211	4.609	<.000**
X _{SV}	.025	.016	.076	1.579	.115

R = .277, R² = .077, Adj R² = .069 (p = <.000)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เมื่อพิจารณาทักษะการนิเทศของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ดังตารางที่ 21 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ได้ร้อยละ 7.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj R² = .077, p = <.000) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (β = .211, p = <.000) ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรมากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (β) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรทักษะการนิเทศของผู้บริหารแต่ละด้านในการทำนายการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการเงินและตลาด

ทักษะการนิเทศ	B	Coefficient Std. error	β	t	Sig.
Constant	4.915	.101		48.813	<.001
X _{SL}	-.029	.018	-.064	-1.567	.118
X _{SHR}	-.011	.016	-.031	-.714	.475
X _{SGP}	-.005	.018	-.013	-.278	.781
X _{SPA}	-.046	.018	.123	2.604	<.009**
X _{SV}	-.010	.017	-.029	-.582	.560

R = .122, R² = .015, Adj R² = .007 (p = .000)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เมื่อพิจารณาทักษะการนิเทศของผู้บริหาร ทั้ง 5 ด้าน ดังตารางที่ 22 พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการเงินและตลาด ได้ร้อยละ 1.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj R² = .015, p = <.000) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล (β = .123, p = <.009) ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการเงินและตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการเงินและตลาดมากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานผลลัพธ์ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา 3) เพื่อศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ รุ่นที่ 1 ปี พ.ศ. 2558 รุ่นที่ 2 ปี พ.ศ. 2559-2560 รุ่นที่ 3 ปี พ.ศ. 2561 จำนวนทั้งสิ้น 280 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน โรงเรียนละ 5 คน คือ หัวหน้างานหลักสูตร หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้างานบุคลากร หัวหน้างานนโยบายและแผน และหัวหน้างานบริหารการเงิน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 810 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ทหการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 623 คน คิดเป็นร้อยละ 76.91 ของจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 21.0 รองลงมาตำแหน่งหัวหน้างานบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 20.4 หัวหน้างานนโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ตำแหน่งหัวหน้าระดับ คิดเป็นร้อยละ 19.3 และตำแหน่งหัวหน้างานหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 19.1 ตามลำดับ ในด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท โดยคิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมาคือปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41.4 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ ในด้านประสบการณ์การสอนในโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การสอน 10-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมา

คือ มีประสบการณ์การสอน น้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.1 มีประสบการณ์การสอน 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.2 และมีประสบการณ์การสอนมากกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.9 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารในภาพรวม พบว่า ทักษะของผู้นิเทศในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.04 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทักษะการนิเทศด้านการบริหารงานบุคคล มีการปฏิบัติมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ทักษะด้านการประเมินผล โดยมีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมาก และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารจำแนกเป็นรายทักษะ

1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ทักษะด้านการเป็นผู้นำในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 3.54 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการนิเทศของโรงเรียน และทิศทางของการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.41 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ สามารถเป็นวิทยากรหรือนักวิชาการ ในการอบรมสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากลได้ มีค่าเฉลี่ย 3.59 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง โดยใช้การนิเทศติดตามการดำเนินงานภายใต้แนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.07 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนิเทศภายในของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.23 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศที่แสดงออกด้วยความเห็นอกเห็นใจในปัญหาของครูและให้กำลังใจตามโอกาสที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 4.17 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนิเทศสอบถามปัญหาหรือความต้องการ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการทำงานตามหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 4.12 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3) ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านกระบวนการกลุ่มของผู้บริหาร พบว่า ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.00 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการทำงานตามนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.59 อยู่ในระดับ

มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารใช้หลักการนิเทศเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 4.30 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศในการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล และผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.95 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4) ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร พบว่า ทักษะด้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.34 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศภายใน ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหลักการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานรวมถึงการนิเทศก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยยึดประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ย 4.41 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนิเทศและสอบถามความต้องการของครู ด้านสื่อ อุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอนตามหลักการของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ย 4.32 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

5) ทักษะด้านการประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะด้านการประเมินผลของผู้บริหาร พบว่า ทักษะด้านการประเมินผลในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการนิเทศที่ส่งเสริมให้ครูมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.50 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสร้างหรือเลือกเครื่องมือการประเมินผลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการนิเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.48 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการนิเทศประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 4.47 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน พบว่า ผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลทั้ง 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรและด้านการเงินและตลาด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านหลักสูตรและกระบวนการและด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ย โดยมีค่าเฉลี่ย 4.88 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
ของผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน

1) ด้านหลักสูตรและกระบวนการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
ของผู้บริหารด้านหลักสูตรและกระบวนการ พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของ
ผู้บริหารด้านหลักสูตรและกระบวนการในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลตามแนวทางการดำเนินงานของคู่มือโรงเรียน
มาตรฐานสากล โดยประเมินจากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อ
ความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ส่งเสริม
ความสามารถของนักเรียนโดยตรงและโรงเรียนคำนึงถึงความสำเร็จด้านหลักสูตร และคำนึงถึงทักษะ
และประสิทธิภาพของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียน
มีการกำหนดคุณลักษณะของหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่
เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 4.87 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

2) ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
ของผู้บริหารด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียน
มาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.88 อยู่ใน
ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนใน
ด้านต่างๆ ภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ
โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา
อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่
เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลย้อนหลังทั้งนักเรียนและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนมีการปรับปรุงในส่วนของความไม่พึงพอใจ รวมถึงการหาสาเหตุ ไปสู่การ
ปรับปรุงและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.87 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3) ด้านบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล
ของผู้บริหารด้านบุคลากร พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้าน
บุคลากรในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียน
สนับสนุนค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลจิตใจและโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนา

บุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน มีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนมีการจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อกำลังการปฏิบัติงานของโรงเรียน โรงเรียนมีการประเมินความสามารถของบุคลากรตามสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต และโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและมีความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 4.90 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนได้คำนึงถึงความสำคัญด้านเทคโนโลยีกับความเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยในหลักสูตรปัจจุบัน โรงเรียนจัดระบบการบริหารจัดการ และอาศัยองค์กรหลักของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมและโรงเรียนคำนึงถึงกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ โดยมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.91 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริมให้มีการทำวิจัยและสร้างนวัตกรรมใหม่ไปสู่การเรียนรู้ในอนาคต โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนจัดทำกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและการคาดการณ์ ที่ช่วยให้เห็นภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.88 ตามลำดับ

5) ด้านการเงินและตลาด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการเงินและตลาด พบว่า การปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการเงินและตลาดในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนมีนโยบายให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติตามระเบียบการใช้งบประมาณ โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าและประสิทธิผลต่อนักเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.91 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนแสดงผลดำเนินการในเรื่องของรายรับ รายจ่าย รวมถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ยั่งยืน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.90 อยู่ในระดับมากที่สุด และโรงเรียนมีความมั่นคงทางการเงินและดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบด้านการเงิน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.89 ตามลำดับ

1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา

1.4.1 ผลการทดสอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ระหว่างกันไม่เกิน 0.8 ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Tolerance) เข้าใกล้ 1 โดยทุกตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.5 และค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 จึงไม่พบปัญหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันสูง (Multicollinearity) อีกทั้ง ค่าความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน (Durbin-Watson) ของทุกตัวแปรอยู่ในช่วง 1.5 – 2.5 ทั้งหมด ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรอิสระมาวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวม พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวมได้ร้อยละ 8.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($Adj R^2 = .096$, $p = <.000$) โดยตัวแปรทำนายที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) มากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ($\beta = .191$, $P = <.000$) รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล ($\beta = .155$, $p = <.001$) ทั้งนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\beta = .034$) และทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม ($\beta = .001$) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยรองลงมาตามลำดับอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งหมายถึง เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรทำนายทั้ง 5 ทักษะ พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ในภาพรวมมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ

1.4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร จำแนกตามผลลัพธ์รายด้าน พบว่า

1) ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ได้ร้อยละ 8.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($Adj R^2 = .084$, $p = <.000$) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ($\beta = .176$, $p = <.000$) รองลงมา คือ ทักษะด้านการประเมินผล ($\beta = .161$, $p = <.001$) ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้าน

ผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ มากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล

2) ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ร้อยละ 12.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj $R^2 = .127$, $p = <.000$) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ($\beta = .219$, $p = <.000$) รองลงมา คือ ทักษะด้านการประเมินผล ($\beta = .186$, $p = <.000$) ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล รองลงมาคือ ทักษะด้านการประเมินผล

3) ด้านบุคลากร พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากร ได้ร้อยละ 8.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj $R^2 = .086$, $p = <.000$) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการประเมินผล ($\beta = .170$, $p = <.000$) รองลงมา คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ($\beta = .159$, $p = <.001$) ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านบุคลากร มากที่สุดคือ ทักษะด้านการประเมินผล รองลงมา คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ได้ร้อยละ 7.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Adj $R^2 = .077$, $p = <.000$) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ($\beta = .211$, $p = <.000$) ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรมากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

5) ด้านการเงินและตลาด พบว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหารด้านการเงินและตลาด ได้ร้อยละ 1.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($Adj R^2 = .015, p < .000$) โดยตัวแปรทำนายที่สำคัญมากที่สุด คือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล ($\beta = .123, p < .009$) ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการเงินและตลาด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร ด้านการเงินและตลาดมากที่สุดคือ ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล

สรุปผลการวิจัยเรื่องทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา พบว่า ทักษะด้านการบริหารงานบุคคลส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลทั้งในภาพรวมและทุกด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด ซึ่งด้านที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาคือ ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านหลักสูตรและกระบวนการ ตามลำดับ สำหรับทักษะด้านการประเมินผลส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรและกระบวนการ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านบุคลากร ซึ่งด้านที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาคือด้านหลักสูตรและกระบวนการ และด้านบุคลากร ตามลำดับ ทั้งนี้ ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านกระบวนการกลุ่มไม่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลทุกด้านทั้งในภาพรวมและรายด้าน

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สามารถอภิปรายผลในประเด็นสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา พบว่า

ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่มีการปฏิบัติในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา มากที่สุด คือ ทักษะการนิเทศด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นโครงการที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนที่มีลักษณะเฉพาะ และรูปแบบของการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น เป็นการจัดการเรียนการสอนที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากลในระดับนานาชาติ นั่นคือใช้มาตรฐาน

เดียวกันทั่วโลก ถือเป็น การขับเคลื่อนการศึกษาไทยให้เทียบเคียงกับการศึกษาของโลกโดยรางวัลระดับสูงสุดคือรางวัล TQA (Thailand Quality Award) ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนในประเทศไทยยังไม่มีโรงเรียนใดได้รับรางวัลดังกล่าว โดยรางวัลสูงสุดที่ได้รับคือรางวัล OBECQA มีการบริหารการจัดการด้วยระบบคุณภาพ ได้แก่ ด้านคุณภาพวิชาการ ด้านคุณภาพครู และด้านการวิจัยและพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารงานบุคคลในการขับเคลื่อนนโยบายและติดตามงานในส่วนของ การปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังที่ นิตยา เทพอรุณรัตน์ (2557) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรรวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของบุคลากร จัดให้มีระบบการเรียนรู้ การพัฒนาครู นักเรียนและบุคลากร เช่น จัดการจิตส่วติการ การให้ทุนเรียนต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อโรงเรียน เพราะบุคลากรเหล่านี้จะเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น หากผู้บริหารโรงเรียนมองบุคลากรเป็นเพื่อนร่วมงาน ให้ได้มีส่วนร่วมในการรับทราบนโยบาย ทิศทางเป้าหมายที่จะพัฒนาโรงเรียน ได้ร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร จะทำให้ครูและบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Beach และ Reinhartz (2000) ได้กล่าวถึงบทบาทกระบวนการของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลในพุดโน้มน้าวให้ครูได้ทำการเรียนรู้ร่วมกันอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และช่วยให้ครูปรับการทำงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนอย่างเสมอภาค รวมทั้งตั้งใจให้ครูยอมรับหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีบทบาทความเป็นผู้นำ เป็นการใช้ความพยายามลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนา มีการวางแผนสิ่งที่ควรปฏิบัติและแนะแนวทางที่จะปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ โดยการวางแผนพัฒนาครูทั้งหมดในสถานศึกษาและวางแผนการพัฒนาครูในเรื่องเฉพาะเจาะจง ทั้งการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพราะแผนเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงาน ช่วยในการพัฒนาที่หลักสูตรและครูผู้สอน รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้ครูมีเป้าหมายและในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนช่วยเหลือครูทั้งในทางตรงด้วยการสอนแนะนำครูและโดยทางอ้อมด้วยการจัดหาซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอน จัดหาทุน การสนับสนุนให้มีทีมนิเทศ การสังเกตและรับฟังการสะท้อนด้านการทำงานของครู เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานของครู รวมถึงให้มีผู้ประเมิน ซึ่งเป็นการประเมินการทำงานโดยปฏิบัติไปพร้อมกับการช่วยเหลือสนับสนุนครู ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการทำงาน และเป็นผู้เสริมกำลังใจ พุดจูงใจ ให้ครูเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา เสริมกำลังใจด้วยการเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเองและการเห็นคุณค่าในตนเอง จะช่วยในการสร้างแรงบันดาลใจต่อการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนและช่วยให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาตนเอง

2.2 ผลการศึกษาการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า

การปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมากที่สุดเท่ากัน คือ ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นโครงการที่ต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อน ในการนี้ก็ต้องมีการใช้งบประมาณเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากล ตั้งอยู่บนหลักการความคุ้มค่าและการใช้งบประมาณที่เหมาะสม การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) ได้แก่ ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยพื้นฐาน และด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย สามารถระดมและจัดการทรัพยากรทางการเงินได้คุ้มค่า เพื่อความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น มีปัจจัยพื้นฐานที่เพียงพอต่อการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล และโรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนหรือจัดกิจกรรมจากองค์กรภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) จึงทำให้ต้องมีการปฏิบัติด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญ ดังที่ รื่น หมื่นโกตะ (2559) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ความว่า การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยอยู่ภายใต้การรับรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา เน้นการสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์และเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) กล่าวว่า ผลการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเป็นการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของโรงเรียนและบุคลากรมีระดับดีขึ้นตามลำดับอย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและการสร้างประโยชน์แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น อันจะนำไปสู่แนวทางที่มีการดำเนินการที่ดี ผลการดำเนินงานที่ดีเกิดจากความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษา และยังเกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

ด้านการเงินและตลาด เป็นอีกผลลัพธ์ที่มีการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลจำเป็นต้องใช้งบประมาณซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ

โรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารจัดการที่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่บ่งบอกความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) ทำให้ด้านการเงินและการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังที่ ธพลศจกรณ์ พิมพิชัยธกุล (2561) กล่าวว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลควรมีระบบการจัดการด้านการเงินและงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกระบวนการบริหารด้านการเงินทั้งในด้านการจัดการภายในโรงเรียน และค่าตอบแทนอื่นๆ รวมถึงสิทธิประโยชน์ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) กล่าวว่า การบริหารการจัดการด้านงบประมาณและการตลาดจะต้องมีการบริหารที่ครอบคลุมถึงด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ ความปลอดภัย มีการบริหารสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภทด้วยการสำรวจความต้องการจำเป็น และจัดทำเป็นระเบียบที่ชัดเจน มีการให้ขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร

2.3 ผลการวิเคราะห์ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา พบว่า

ทักษะด้านการบริหารงานบุคคลส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมทุกด้าน ซึ่งด้านที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะด้านการบริหารงานบุคคลเป็นทักษะที่จำเป็นที่สุดต่อการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งอาศัยครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อนผลลัพธ์ทั้ง 5 ผลลัพธ์ โดยในส่วนของการบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อนักเรียนโดยตรงนั้น ผู้บริหารจะต้องกำกับ ดูแล และติดตามข้อมูลกับนักเรียน โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะความเป็นเลิศตามหลักโรงเรียนมาตรฐานสากลและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนในการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งผู้บริหารจะต้องประสานงานกับหัวหน้าระดับชั้นและครูที่ปรึกษาในการดูแลและส่งเสริมนักเรียนไปสู่ความเป็นเลิศตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ซึ่งเป็นกระบวนการที่โรงเรียนจะต้องรับฟังนักเรียน รวมถึงประเมินความพึงพอใจ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสำเร็จตามหลักโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการกับข้อร้องเรียนรวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาให้เกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) ดังที่ เมธี ทองคำ (2558) กล่าวว่า ตามแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษานั้น มุ่งกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียน ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง และชุมชนของนักเรียนให้มากที่สุด ให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการศึกษา ในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของโรงเรียนโดยตรง

ทักษะด้านการประเมินผลส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล 3 ด้าน ซึ่งด้านที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นเพราะการดำเนินงานในโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น มีกระบวนการประเมินผลอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการทำงาน ทำให้ผู้บริหารจะต้องติดตามและสอบถามถึงปัญหาสาเหตุที่เกิดขึ้น รวมถึงหาแนวทางในการแก้ไขอย่างทัน่วงที่ โดยการวัดและประเมินผลจะต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของผู้เรียนที่มีหลากหลายบริบท และส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการมาตรฐานสากล ซึ่งโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน อันจะส่งผลต่อนักเรียนในการรับการประเมินผลที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับหลักมาตรฐานสากล นักเรียนจะได้รับฟังผลสะท้อนจากการประเมินผลเพื่อทราบจุดเด่นและความสามารถของนักเรียนเอง อีกทั้งผลการประเมินนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาจุดด้อยของนักเรียนที่จะเกิดแนวทางการพัฒนาตนเองในอนาคตต่อไป โดย จารุกิตติ์ สิทธิยานนท์ (2559) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญของสถานศึกษาซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจน อาทิ กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จึงส่งผลให้โรงเรียนมาตรฐานสากลมีแนวทางการวัดและการประเมินผลที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง ทั้งนี้ จะต้องมีกระบวนการประเมินผลอย่างต่อเนื่องตามแผนการพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนมีผลลัพธ์ตรงกับความต้องการของพลโลก

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลอื่นๆ ควรใช้ทักษะทางการนิเทศด้านการบริหารงานบุคคล และทักษะด้านการประเมินผล ในการบริหารงานโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้
2. หน่วยงานต้นสังกัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรเน้นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีทักษะทางการนิเทศให้ครบถ้วนทุกทักษะ
3. จากผลการวิจัยทักษะการนิเทศของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ในภาพรวมได้ร้อยละ 8.9 อันแสดงให้เห็นว่าทักษะการนิเทศของผู้บริหารเป็นส่วน

หนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม ในการบริหารโรงเรียน ที่นอกเหนือจากทักษะการนิเทศของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในกลุ่มงานอื่นๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพทางการศึกษา



บรรณานุกรม

- จารุกิตต์ สิทธิยานนท์. (2559). การพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวคิด
พลเมืองโลกศึกษา. [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติมา วรณศรี. (2557). การบริหารวิชาการในสถานศึกษา. รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- จันทร์วัลย์ เสนคราม. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพัน
ต่อองค์กรของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทยในสำนักงานใหญ่ [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต].
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จันทนา นวลแก้ว. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนา
คุณลักษณะผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- จุไรรัตน์ สุตรุ่ง. (2559). การนิเทศภายในโรงเรียน. แดเน็กซ์อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉวีวรรณ คำสี. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษากับ
สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิตนา แคมมณี. (2555). ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลลศจกรณ์ พิมพ์ิชย์กุล. (2561). การพัฒนาคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
มาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
[วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา เทพอรุณรัตน์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย.
[วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรารักษ์ณ์ ผ่องปัญญา. (2560). ผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์โดยใช้แนวคิดการใช้ปัญหา
เป็นฐานผ่านกระบวนการกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการคิดแก้ปัญหาของนักเรียน
ประถมศึกษาปีที่ 5 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. สุวีริยาสาสน์.

- ปาณิสรา สิงหพงษ์. (2555). การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ไพฑูลย์ สีนลารัตน์, นักรบ หมี่แสน. (2561). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมธี ทองคำ. (2558). การบริหารจัดการระบบคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- มณฑาทิพย์ นามนุ. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รดาชม พรหมนิวาส. (2561). รูปแบบภาวะผู้นำแห่งตนและทักษะมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นของทีมงาน [ปริญญามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2559). การนิเทศการศึกษา. บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.
- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล. (2562). หลักการนิเทศการศึกษา. พรศิวการพิมพ์.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. (2556). ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ: ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 12. มหาวิทยาลัยศิลปกร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- วลัย อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2555). ประมวลสาระชุดวิชาสารัตถะและวิทยวิธีทางสังคมศึกษา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สำนักพิมพ์โฟร์เนซ.
- วรรณุ หนูทอง. (2563). กระบวนการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายบางแพ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 [ปริญญามหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ริน หมื่นโกตะ. (2557). กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล [วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2555). การนิเทศภายในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 3. เมืองแพร์การพิมพ์.
- สุไหลหมาน บิลหีม. (2555). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

- สุรียา ทองยัง. (2558). *ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร*. [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากล WORLD-CLASS STANDARD SCHOOL*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล World-Class Standard School ปรับปรุง พ.ศ. 2561*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *สารสนเทศโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. บริษัท พรินทกราฟฟิค จำกัด.
- สินีนาด ยั่งยืนพัฒน์. (2561). การศึกษากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนมาตรฐานสากล ที่ได้รับรางวัล OBECQA ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา (OJED)*.
- สิทธิเดช ฐานบัญชา. (2558). *ทักษะการนิเทศการศึกษาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุรพงษ์ นามนัย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สุรียรัตน์ หลิมเล็ก. (2558). *ทักษะการนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Beach, D.M. and Reinhartz, J. (2000). *Supervision Leadership : Focus on Instruction*. Boston : Allyn and Bacon.
- Bovee, Courtland L. and other. (1993). *Management*. New York : Mc Graw-Hill.
- Briggs, Thomas., and Justman, Joseph. (1952). *Improving Instruction Thought Supervision*. New York : The Mcmillan Company,

- Bhattacharya, Shantanu. (2018). *Educational Management: Theory & Practice*. India : Bhabani Offset.
- Chapman, E.N. (1983). *Your attitude is Showing : A primer of human relations*. Chicago : Science Research Associates.
- Castetter and Young. (2000). *The human resource function in educational administration*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Corey. (2006). *Group : Process and Practice*. Belmont : Thomson Higher Education.
- David, B.L. (1997). *Strategic Management*. New Jersey : Pearson Prentice-Hall.
- Drake, Thelbert L., and Roe, William H. (1986). *The Principalship*. New York : Macmillan.
- Duffy, K., Kirsh, S., and Atwater, E. (2011). *Psychology for Living : Adjustment*. Minnesota : Pearson Education.
- Ford, David F. (1997). *Toward a Learning Organization*. Canada : Memorial University.
- Glickman, Carl D., Gordon, Stephen P., and Ross-Gordon, Jovita M. (2018). *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*. New York : Pearson Education, Inc.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill Book.
- Gwynn, Minor J. (1974). *Theory and Practice of Supervision*. New York : Dodd, Mead & Company.
- Harris, B.M. (1985). *Supervision Behavior in Education*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hawkins, Peter ,and Smith, Nick. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*. New York : Two Penn Plaza.
- Howell, J.P., and Costley, D.L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- IAN S. TAMPAN. (2016). *Interpersonal, Leadership and Supervisory Skills of the Administrators of the Cluster A Schools of the Diocese of Butuan, Mindanao, Philippines*. Philippines : Saint Michael College of Caraga.
- Krejcie, R.V.,and D.W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3) : 607-610.
- Mann, Floyd C. (1965). *Toward an Understanding of the Leadership Pole in Formal Organization*. Francisco : Chandler Publishing.
- Marks, James Robert. (1978). *Hand Book of Educational*. New York : McGraw-Hill.

Spears, Harold. (1967). *Improving the Supervisor of Instruction*. New Jersey : Prentice-Hall.

Wiles, Kimball. (1967). *Supervision for Better Schools*. New Jersey : Printice-hall.

Wiles, Kimball ,and Lovell, John T. (1983). *Supervision for Better Schools*. New Jersey : Printice-hall.

Worthen, B.R. and Sander, J.R. (1987). *Educational Evaluation : Alternative Approaches and Practical Guideline*. New York. Longman Inc.

Unruh, A., and Turner, H. (1970). *Supervision of Change and Innovation*. Boston : Houghton Mifflin.

Yukl, Gray. (2002). *Leadership In Organizations*. New York : NJ. : Prentice-Hall,Inc.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ |
| 2. ดร.วรรณดี นาคสุขปาน | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา |
| 3. ดร.ปาริชาติ เกสัชชา | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 |



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ อว ๖๔.๖/๖๔๒๓



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นียมนา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพัฒนพงศ์ ทองศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษและ
พัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา”
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชริกา บุณภักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวงงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๘๓-๓๙๓-๐๖๘๒ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ Jome_phattanapong@outlook.co.th

ที่ [อว ๒๔.๖/๒๔๓๒](#)



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วรรณดี นาคสุขปาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพัฒนพงศ์ ทองศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญพริกา บุญภักดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัยเชิง ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๘๓-๓๙๓-๐๖๘๒ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ Jome_phattanapong@outlook.co.th

ที่ อว ๖๔.๖/๖๔๒๘

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๒๙ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปาริชาติ เกสัชชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพัฒนพงศ์ ทองศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและ
พัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา”
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุณทริกา บุณภักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยดังกล่าว
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี



ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
มัธยมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย เรื่อง “ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ หัวหน้างานหลักสูตร หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้างานบุคลากร หัวหน้างานนโยบายและแผน และหัวหน้างานบริหารการเงิน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร

ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อโรงเรียนของท่านทั้งสิ้น จึงขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายพัฒนพงศ์ ทองศรี

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน และเติมข้อมูลของท่านในช่องว่าง

1. ตำแหน่งหน้าที่

<input type="checkbox"/> หัวหน้างานหลักสูตร	<input type="checkbox"/> หัวหน้าระดับ
<input type="checkbox"/> หัวหน้างานบุคลากร	<input type="checkbox"/> หัวหน้างานนโยบายและแผน
<input type="checkbox"/> หัวหน้างานบริหารการเงิน	

2. วุฒิการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> อื่นๆ

3. ประสบการณ์ทำงาน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี	<input type="checkbox"/> 10-19 ปี
<input type="checkbox"/> 20-29 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับทักษะการปฏิบัติกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด

- | | | |
|---------|---------|------------------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติมากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติมาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อยที่สุด |

ข้อ ที่	ทักษะการนิเทศ	ระดับทักษะการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ทักษะด้านการเป็นผู้นำ						
1.	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายด้านการนิเทศของโรงเรียน และทิศทางของการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล					
2.	ผู้บริหารนิเทศและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนมาตรฐานสากลให้กับครูและบุคลากร					
3.	ผู้บริหารตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง โดยใช้การนิเทศติดตาม การดำเนินงานภายใต้แนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล					
4.	ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในเรื่องของการนิเทศ ทันทต่อ เหตุการณ์ต่างๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงมาใช้ ในการดำเนินงานตามแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล					
5.	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ สามารถ เป็นวิทยากรหรือนักวิชาการ ในการอบรมสัมมนาทาง วิชาการเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากลได้					
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์						
6.	ผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากร โดยอาศัย กระบวนการนิเทศการดำเนินงานของโรงเรียน มาตรฐานสากล มีการยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ รวมถึงเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็น					
7.	ผู้บริหารมีการนิเทศสอบถามปัญหาหรือความต้องการ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการทำงานตามหลักของโรงเรียน มาตรฐานสากล					
8.	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองกับครูและ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนิเทศ ภายในของโรงเรียนมาตรฐานสากล					
9.	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนิเทศภายในและมีการยก ย่องผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตามโอกาสอันควร					

ข้อ ที่	ทักษะการนิเทศ	ระดับทักษะการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10.	ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศที่แสดงออกด้วยความเห็นอกเห็นใจในปัญหาของครูและให้กำลังใจตามโอกาสที่เหมาะสม					
ทักษะด้านกระบวนการกลุ่ม						
11.	ผู้บริหารมีการชี้แจงจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้ครูทราบในฐานะสมาชิกขององค์กร					
12.	ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศในการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล					
13.	ผู้บริหารมีทักษะการนิเทศ ในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
14.	ผู้บริหารใช้หลักการนิเทศเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม					
15.	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการทำงานตามนโยบายโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน					
ทักษะด้านการบริหารงานบุคคล						
16.	ผู้บริหารมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานรวมถึงการนิเทศก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยยึดประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นหลัก					
17.	ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศภายใน ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหลักการโรงเรียนมาตรฐานสากล					
18.	ผู้บริหารมีการนิเทศและสอบถามความต้องการของครูด้านสื่อ อุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนตามหลักการของโรงเรียนมาตรฐานสากล					

ข้อ ที่	ทักษะการนิเทศ	ระดับทักษะการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
19.	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้ครูและบุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล					
20.	ผู้บริหารมีการนิเทศร่วมวิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนในการปฏิบัติงานในครั้งถัดไป และมีการสรุปข้อเสนอแนะไปสู่ขั้นของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ในกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพตามหลักการของโรงเรียนมาตรฐานสากล					
ทักษะด้านการประเมินผล						
21.	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานการนิเทศภายในโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างสม่ำเสมอ					
22.	ผู้บริหารมีการสร้างหรือเลือกเครื่องมือการประเมินผลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการนิเทศ					
23.	ผู้บริหารใช้กระบวนการนิเทศ ในการช่วยเหลือให้ครูและบุคลากรปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหมดภายในองค์กร					
24.	ผู้บริหารมีการนิเทศที่ส่งเสริมให้ครูมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
25.	ผู้บริหารมีการนิเทศประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เป็นขั้นตอนและเป็นระบบของโรงเรียนมาตรฐานสากล					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลลัพธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับการดำเนินงานตามการรับรู้ของท่านมากที่สุด

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านหลักสูตรและกระบวนการ						
1.	โรงเรียนมีการกำหนดคุณลักษณะของหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล					
2.	โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน					
3.	โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรที่ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนโดยตรง					
4.	โรงเรียนคำนึงถึงความสำเร็จด้านหลักสูตร และคำนึงถึงทักษะและประสิทธิภาพของผู้เรียน					
5.	โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลตามแนวทางการดำเนินงานของคู่มือโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการของหลักสูตร					
ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
6.	โรงเรียนมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
7.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
8.	โรงเรียนมีการสำรวจข้อมูลย้อนหลังทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อ ที่	การปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
9.	โรงเรียนมีการปรับปรุงในส่วนของความไม่พึงพอใจ รวมถึงการหาสาเหตุ ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา					
10.	โรงเรียนจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนในด้านต่างๆ ภายในโรงเรียน					
ด้านบุคลากร						
11.	โรงเรียนมีการจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อกำลังการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
12.	โรงเรียนมีการประเมินความสามารถของบุคลากรตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต					
13.	โรงเรียนสนับสนุนค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลจูงใจ					
14.	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและมีความผูกพันต่อองค์กร					
15.	โรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					
ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร						
16.	โรงเรียนจัดทำกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและการคาดการณ์ ที่ช่วยให้เห็นภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน					
17.	โรงเรียนส่งเสริมให้มีการทำวิจัยและสร้างนวัตกรรมใหม่ ไปสู่การเรียนรู้ในอนาคต					
18.	โรงเรียนได้คำนึงถึงความสำคัญด้านเทคโนโลยีกับความเปลี่ยนแปลง ให้ทันสมัยในหลักสูตรปัจจุบัน					

ข้อ ที่	การปฏิบัติงานด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
19.	โรงเรียนจัดระบบการบริหารจัดการ และอาศัยองค์กรหลักของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วม					
20.	โรงเรียนคำนึงถึงกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ โดยมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา					
ด้านการเงินและตลาด						
21.	โรงเรียนมีการบริหารการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
22.	โรงเรียนมีความมั่นคงทางการเงินและดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบด้านการเงิน					
23.	โรงเรียนแสดงผลดำเนินการในเรื่องของรายรับ รายจ่าย รวมถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์					
24.	โรงเรียนมีนโยบายให้บุคลากรรับทราบและปฏิบัติตามระเบียบการใช้งบประมาณ โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าและประสิทธิผลต่อนักเรียน					
25.	โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ยั่งยืน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ อว ๖๔.๖/๐๐๕๘

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กทม. ๑๐๓๓๐

๑๑ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพัฒนพงศ์ ทองศรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ศึกษาและพัฒนาศาสตร์ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญชริกา บุลภักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับหัวหน้างาน ๕ งาน ได้แก่ หัวหน้างานหลักสูตร หัวหน้าระดับ หัวหน้างานบุคลากร หัวหน้างานนโยบายและแผน และหัวหน้างานบริหารการเงิน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกกาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๘๓-๓๙๓-๐๖๘๒ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ Jome_phattanapong@outlook.co.th

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พัฒนพงศ์ ทองศรี
วัน เดือน ปี เกิด	31 มีนาคม พ.ศ. 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาวิชาภาษาไทย จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อปีการศึกษา 2559



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY