

ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

FACTORS AND GUIDELINES TO PROPEL THE OPERATION OF IN-SCHOOL SUPERVISION  
FOR SMALL SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE  
OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION



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 2020

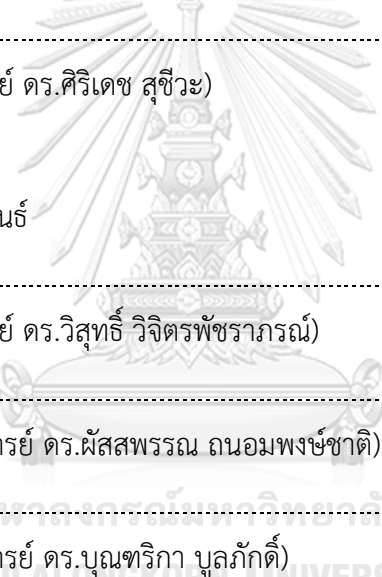
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศ ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย	นายปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว
สาขาวิชา	นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ

---

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ประธานกรรมการ
.....	
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญตริกา บุลภักดิ์)	



CHULALONGKORN UNIVERSITY

ปกรณัมพงศ์ อินทองแก้ว : ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ( FACTORS AND GUIDELINES  
TO PROPEL THE OPERATION OF IN-SCHOOL SUPERVISION FOR SMALL SECONDARY SCHOOLS  
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร. ผัสสพรพรรณ  
ถนอมพงษ์ชาติ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) นำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศ  
ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 285 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานนิเทศภายใน จำนวน 855 คน ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 13  
คน เครื่องมือคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดย การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ  
(Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)  
ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ปัจจัยด้าน  
บุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.13 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับมาก และปัจจัย  
ด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.06 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลากร ควรมีการวางแผนการ  
นิเทศไว้ในแผนการปฏิบัติประจำปี ใช้เทคนิคการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การคัดเลือกบุคลากรในการดำเนินงานนิเทศ  
ภายในควรคัดเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ และควรกำหนดให้ครูมีการทำ PLC (Professional Learning Community)  
เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสะท้อนปัญหาต่าง ๆ และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ด้านแรงจูงใจ ควรส่งเสริมให้  
ครูปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูแบบเป็นกันเอง เพื่อให้ครูสามารถปรึกษาพูดคุยกันได้ ควรจัดให้มีการประชุม  
สม่ำเสมอ ในการประชุมควรมีการยกย่องเชิดชูเกียรติตามวาระโอกาสแก่ครูที่มีผลงาน และเป็นกำลังใจด้วยการยกย่อง  
ชมเชยและแสดง ความยินดี และผู้บริหารควรให้นโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายภาระงานตาม  
ความถนัดความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน ด้านการบริหาร ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้กระจายอำนาจทั้ง 4  
ฝ่ายงาน เพื่อให้งานนิเทศภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยให้ฝ่ายวิชาการดำเนินการนิเทศด้านงานสอนเป็นหลัก  
ควรส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ และผู้บริหารควรให้  
ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน

สาขาวิชา นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ลายมือชื่อนิติ .....  
ปีการศึกษา 2563 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6183847727 : MAJOR SUPERVISION AND CURRICULUM DEVELOPMENT

KEYWORD: Factors and guidelines to propel, Operation of in-school supervision, Small Secondary Schools  
Under the Office of the Basic Education Commission

Pakornpong Inthongkaew : FACTORS AND GUIDELINES TO PROPEL THE OPERATION OF IN-SCHOOL SUPERVISION FOR SMALL SECONDARY SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION.

Advisor: Asst. Prof. PHASPHAN THANOMPONGCHART, Ph.D.

The purposes of this research were: 1) to study factors of the operation of in-school supervision for small secondary schools; 2) to propose guidelines for propelling factors of the operation of in-school supervision for small secondary schools under the Office of the Basic Education Commission. The sample consisted of 285 small secondary schools under the Office of the Basic Education Commission; the 855 respondents, including school director, deputy director of the academic department, and head of in-school supervision; 13 interviewees. The research tools were questionnaires and structured interviews. The data were analyzed by mean, percentage, standard deviation, and content analysis. The results revealed that overall factors of the operation of in-school supervision for small secondary schools under the Office of the Basic Education Commission were at a high level, of which their mean was 4.09. The factor that had the highest mean was the human resources factor, which its mean was 4.13 and, it was a high level, followed by the motivation factor, which its mean was 4.08, and it was a high level, and the factor of administration, which its mean was 4.06, and it was a high level, respectively. The guidelines for propelling the factors of the operation of in-school supervision for small secondary schools under the Office of the Basic Education Commission are the following guidelines. The guidelines for propelling human resources factor are planning supervision plans in the annual action plan; using peer supervision technique; selecting personnel who have interpersonal skills to perform in-school supervision; assigning teachers to engage with a PLC (Professional Learning Community) in order to provide them to exchange their experience and reflect their problems and cooperate to solve the problems. The guidelines for propelling motivation factor are supporting teachers build good relationships among teachers in order to provide them to consult and communicate together; holding regular meetings; praising and honoring teachers who have works according to occasions in the meeting; encouraging them by praising and congratulating to them; imposing clear policies and work objectives by administrators: assigning work according to each teachers' aptitude, knowledge, and ability. The guidelines for propelling the administration factor are managing the structure to be decentralized to 4 departments in order to make in-school supervision achieve: an academic department mainly performs in teaching; supporting teachers to realize the significance of in-school supervision and participate in in-school supervision; focusing on in-school supervision by administrators: appointing a supervisory committee responsible for monitoring in-school supervision.

Field of Study:	Supervision and Curriculum Development	Student's Signature .....
Academic Year:	2020	Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งได้ให้คำสั่งสอน คำแนะนำต่างๆ การช่วยเหลือ อย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ สุตรุ่ง อาจารย์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ศึกษาและพัฒนาหลักสูตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผัสสพรรณ ถนอมพงษ์ชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำ การกระตุ้นให้กำลังใจอย่างดียิ่งแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยจะระลึกถึงพระคุณของอาจารย์ทั้งสอง ท่านตลอดไป และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เณรยอด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชัย เสวกงาม และอาจารย์ ดร. ปัญญา อัครพุทธพงศ์ คณาจารย์ผู้เคยสั่งสอนและมี ส่วนผลักดันการศึกษาต่อของข้าพเจ้าในสาขาวิชานิติศาสตร์ศึกษาและพัฒนาหลักสูตร ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญทริกา บุลภักดิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และข้าพเจ้าขอขอบพระคุณครูบาอาจารย์ที่ได้เคยอบรมสั่ง สอนข้าพเจ้ามาตั้งแต่ข้าพเจ้าได้เริ่มเข้ารับการศึกษาจนถึงทุกวันนี้ และที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันข้าพเจ้า ขอขอบพระคุณครู อาจารย์ ศึกษานิเทศก์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยในครั้งนี้ทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณา ในการตรวจเครื่องมือในการวิจัย ตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครู เพื่อนร่วมงานทุกท่านที่โรงเรียนสามเสนวิทยาลัยผู้พี่หวังดี และส่งเสริมใน การศึกษาต่อของข้าพเจ้าในครั้งนี้เสมอมา ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ พี่ น้อง กัลยาณมิตรทุกท่านในสาขาวิชา นิเทศศาสตร์ศึกษาและพัฒนาหลักสูตร และขอขอบพระคุณเพื่อนๆ ของข้าพเจ้า และ บุคคล ตำรา สิ่งของต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณนายประยงค์ อินทองแก้ว บิดาของข้าพเจ้า และ นางส่องแสง อินทองแก้ว มารดาของข้าพเจ้า ซึ่งท่านทั้งสองนี้เป็นผู้มีพระคุณอย่างยิ่งที่ช่วยส่งเสริม และ สนับสนุนในการให้กำลังใจและกำลังใจแก่ข้าพเจ้าในการศึกษาต่อและการทำวิจัยในครั้งนี้ และผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณบุคคลผู้มีพระคุณสำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าบิดาและมารดา คือ นางสุก คงเรือง ยายของข้าพเจ้า ผู้ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญในการศึกษาต่อในครั้งนี้ นางจัน อินทองแก้ว ย่าของข้าพเจ้า ผู้ซึ่งอบรมสั่งสอน และแนะนำข้าพเจ้า นายจวน คงเรือง ตาของข้าพเจ้าผู้ล่วงลับไปแล้ว ผู้ซึ่งข้าพเจ้ายังคงระลึกถึงพระคุณอยู่ ในใจเสมอ และนายยก อินทองแก้ว ปู่ของข้าพเจ้าผู้ล่วงลับไปแล้ว ผู้ซึ่งข้าพเจ้ายังคงระลึกถึงในพระคุณ ของท่าน

ปกรณพงศ์ อินทองแก้ว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
3. กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	5
4. ขอบเขตของการวิจัย .....	5
5. คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย .....	7
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
1. การนิเทศภายในโรงเรียน .....	9
2. การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน.....	13
3. ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน .....	17
4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	44
1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	44
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45

3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	46
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม.....	51
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกเป็นราย ปัจจัย .....	52
ตอนที่ 4 การนำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	64
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	66
1. สรุปผลการวิจัย .....	66
2. อภิปรายผลการวิจัย .....	72
3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	78
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	85
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	86
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	88
ประวัติผู้เขียน.....	102



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ค่าความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม .....	51
ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านการบริหาร .....	52
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านบุคลากร .....	57
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านแรงจูงใจ .....	60

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนในรูปแบบที่ 1.....	19
ภาพที่ 2 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนในรูปแบบที่ 2.....	20
ภาพที่ 3 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนในรูปแบบที่ 3.....	21



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแบ่งขนาดโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามีการแบ่งขนาดโรงเรียนตามจำนวนของนักเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน โรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, 2560)

การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มักจะมีการพบเจอปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาแทบทั้งสิ้น ถ้าทำการศึกษาโดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ประสบปัญหาสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งส่งผลทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้ ดังนี้ 1. โรงเรียนขนาดเล็กมีต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ เพราะภาวะประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ปัญหาเด็กนักเรียนออกกลางคัน และการเลือกทำงานหลังจบการศึกษาภาคบังคับ ส่งผลทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ค่าใช้จ่ายนักเรียนต่อหัวสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้รัฐบาลต้องใช้งบประมาณในจำนวนที่มากกว่าหรือจ่ายแพงกว่าในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก 2. โรงเรียนแต่ละแห่งได้รับการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาจากรัฐบาลโดยคิดเป็นเป็นรายหัวนักเรียน ซึ่งการจัดสรรงบประมาณในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ กล่าวคือ ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กขาดทั้งอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ทำให้ประสิทธิภาพในการเรียนการสอนลดลง 3. ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดสัดส่วนครู 1 คนต่อนักเรียน 20 คน ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรครูแก่นักเรียนบางแห่งที่มีจำนวนนักเรียนน้อย (สุริยา ฮ่องเสนาะ, 2558)

โรงเรียนขนาดเล็กมักถูกตั้งคำถามเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ดังที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายยุบและควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กอยู่เสมอ เช่น เมื่อปี 2554 ต้องการยุบโรงเรียนขนาดเล็ก 7,000 แห่งภายในปี 2561 แต่อีกด้านหนึ่ง นโยบาย

ดังกล่าวก็มักถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่ายิ่งทำให้ความไม่เป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในระบบการศึกษาสูงขึ้น สร้างภาระและต้นทุนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในพื้นที่ด้อยโอกาส เช่น นักเรียนอาจต้องออกจากโรงเรียน ผู้ปกครองต้องรับค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เป็นต้น สิ่งที่ควรพิจารณาก่อนยุบหรือควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การรับฟังความเห็นของผู้ปกครอง และชุมชนว่าต้องการยุบหรือควบรวมโรงเรียนหรือไม่ และอย่างไร เพราะหากภาครัฐทำไปโดยไม่ถามความเห็นจากคนในชุมชน แทนที่จะทำให้เกิดประโยชน์อาจก่อปัญหาแก่คนในชุมชนมากขึ้น อย่างไรก็ตามโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความพร้อมแต่ไม่สามารถทำให้เด็กมีคุณภาพ (ดี เก่ง และมีความสุข) ได้ชุมชนก็พร้อมจะยุบและควบรวมโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2562) สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา จุมพลหาล้า, พงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ และพรทิพา หล้าศักดิ์ (2557) ที่ได้ศึกษากรณีศึกษารูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการวิจัยพบว่า แนวคิดปฏิรูปโรงเรียนขนาดเล็กด้วยการยุบหรือควบรวมโรงเรียนไม่ใช่แนวทางแก้ปัญหาก็ประสบความสำเร็จในทุกกรณี ควรให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้ปกครองและคนในชุมชน

จากบทความเรื่อง โรงเรียนที่หายไปของ สมพงษ์ จิตระดับ สุอังคะวาทิน และพจนาน อภาณนุรักษ์, (2562) กล่าวว่าโรงเรียนขนาดเล็ก 1 โรงสะท้อนภาพปัญหา คือ ความเหลื่อมล้ำในเรื่องของคุณภาพการจัดการศึกษา ครูไม่ครบชั้นและไม่ครบ 8 กลุ่มสาระวิชา อุปกรณ์ทางการศึกษาไม่พอ การได้รับงบประมาณพัฒนานักเรียนน้อย มีต้นทุนการบริหารจัดการรายหัวสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ภาวะเด็กเกิดน้อยในชุมชน การโยกย้ายถิ่นฐานของผู้ปกครองเด็กเข้าสู่เมืองและอีกหลายปัญหาที่เกิดขึ้นๆ ไม่ได้รับการแก้ไข ปัญหาการศึกษาไทยมาจากการจัดการเชิงโครงสร้างจากส่วนกลางที่ขาดประสิทธิภาพ การจัดอัตราครูที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในแวดวงการศึกษาที่ยังคงเกิดขึ้นซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแน่นอนว่าการยุบโรงเรียนไม่ใช่ทางออกของปัญหาเหล่านี้ เพราะผู้รับผิดชอบโดยตรงย่อมตกอยู่กับผู้ปกครองและตัวนักเรียนเอง นอกจากนี้ยังมีผลกระทบทางอ้อมต่อชุมชนในแง่ที่ว่าเด็กในฐานะสมาชิกของชุมชนขาดความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของชุมชน ไม่รู้สึกยึดโยงกับชุมชน ทำยที่สุดก็ต้องละทิ้งชุมชนเข้าไปทำงานในเมืองเมื่อจบการศึกษา จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กคือภาพสะท้อนความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของไทยถูกกำหนดตัวเลือกไว้แล้ว สิทธิทางการศึกษาที่มีอยู่แต่กลับไร้คุณภาพ และโรงเรียนใกล้บ้านที่มีคุณภาพยังไม่มีอยู่จริง พัทธนันท์ ھرรชากิรมย์โชค, จิราภรณ์ กาแก้ว (2557) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชนพบว่าปัญหา/อุปสรรคส่วนใหญ่ ครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัดและครูต้องรับภาระหนักสอนหลายระดับ และหลายรายวิชา ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ปัจจัยภายใน ประกอบด้วยด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชน และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และวิธีการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

จากสภาพปัญหาดังกล่าวแนวทางหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กได้โดยใช้การขับเคลื่อนของบุคลากรในโรงเรียนนั่นคือ การนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของครูในโรงเรียนด้วยวิธีการช่วยเหลือ สนับสนุน แนะนำให้ครูสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนนั่นเอง การนิเทศภายในโรงเรียนจึงเป็นความร่วมมือกัน เพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา งานในวิชาชีพครูให้มีประสิทธิภาพ (วัชรรา เล่าเรียนดี, 2556) นอกจากนี้การนิเทศภายในโรงเรียนคือ การที่ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกับคณะครูในโรงเรียนร่วมมือกันปรึกษาหรือเพื่อทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้ดีขึ้น (วัลรัตน์ บุญสวัสดิ์และมารุต ทรรศนากรกุล, 2562) และจุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียนในการพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริม สนับสนุนให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านงานสอน และงานอื่น ๆ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

การนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร การนิเทศ กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน การวางแผนการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน การนิเทศภายในโรงเรียนสามารถทำได้ทั้งในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในการพัฒนาปรับปรุง ส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือครู ให้ประสบความสำเร็จในการสอนและงานอื่น ๆ ผลดีก็จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน แต่จากการศึกษางานวิจัยพบว่ายังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการนิเทศภายในโรงเรียน โดยมีงานวิจัยของกลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, กระทรวงศึกษาธิการ (2557) ได้กล่าวถึงสภาพปัญหาและการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร และครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนร่วมมือกันจัดขึ้น ส่วนใหญ่ที่ผ่านมาพบว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กยังมีอุปสรรคบางประการ เช่น นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็กไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง เพราะเปลี่ยนแปลงบ่อยและอีกทั้งการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียนยังไม่ได้ผลดีนัก เมื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบข้อมูลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ นักเรียนใน

โรงเรียนขนาดเล็กในทุกระดับชั้น และในทุกพื้นที่ที่มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และยังมีนักเรียนในสัดส่วนที่ต้องปรับปรุงสูงกว่าในทุกช่วงชั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของนนทพร พนาตรีสวัสดิ์ (2559) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่าจุดอ่อนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้รับการจัดสรรอัตรากำลังและงบประมาณอย่างจำกัด ซึ่งควรได้รับการดูแลช่วยเหลือในหลายด้านทั้งจากองค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งความร่วมมือจากชุมชนในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของโรงเรียน ราณี กุญรัมย์ (2554) ได้ทำการศึกษาปัญหาและแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 พบว่าโรงเรียนมีปัญหาในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ความไม่ชัดเจนของแผนทำให้ยากต่อการปฏิบัติตามแผน การใช้เครื่องมือและสื่อ ซึ่งยังไม่หลากหลาย การสรุปผลและการรายงานผลการนิเทศที่ไม่ครบกระบวนการสรุปรายงานผลการประเมินตนเอง ส่วนแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ผู้บริหารต้องชี้แจงอบรมให้ความรู้เรื่องการนิเทศภายในให้ครบทั้งกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานให้ครอบคลุมทุกด้าน วางแผนร่วมกันในการจัดทำแผนการนิเทศที่ชัดเจน ผู้บริหาร ต้องกำกับ ดูแลติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนทำงานร่วมกัน การเขียนแผนโครงการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ ตลอดจนการรายงานผลการประเมินตนเอง นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของนพรัตน์ ชัยเรือง (2559) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศของสถานศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าปัจจัยในการนิเทศภายในของสถานศึกษาที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วยอาจารย์นิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา วิธีการและกระบวนการนิเทศ การวัด และประเมินผลการนิเทศ

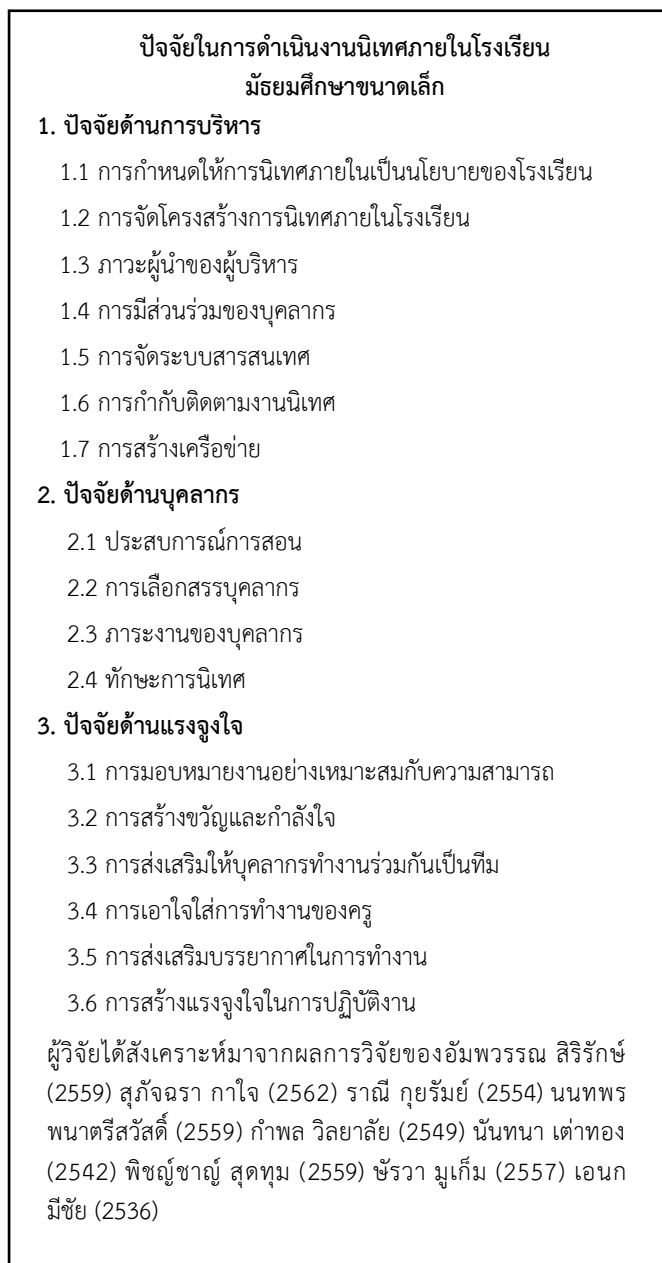
ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดดังนี้



แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการ  
ดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1,160 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 285 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และครูผู้นิเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เพื่อนำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อน

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานนิเทศการจัดการเรียนการสอน จำนวน 3 โรงเรียน รวม 9 คน

2. หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน

3. ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนจากผลการวิจัยของเอนก มีชัย (2536); นันทนา เต่าทอง (2542); กำพล วิลาลัย (2549); ราณี กุศลรัมย์ (2554); ชัยรวิ มูเก็ม (2557); นนทพร พนาตรีสวัสดิ์ (2559); พิชญ์ชาญ สุตทุม (2559); อัมพวรรณ สิริรักษ์ (2559); สุภัจฉรา กาใจ (2562) ซึ่งมีเนื้อหาที่จะศึกษาตามประเด็นดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านการบริหาร

- 1.1 การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน
- 1.2 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 1.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 1.5 การจัดระบบสารสนเทศ
- 1.6 การกำกับติดตามงานนิเทศ
- 1.7 การสร้างเครือข่าย

#### 2. ปัจจัยด้านบุคลากร

- 2.1 ประสิทธิภาพการสอน
- 2.2 การเลือกสรรบุคลากร
- 2.3 ภาระงานของบุคลากร
- 2.4 ทักษะการนิเทศ

#### 3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ



- 3.1 การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจ
- 3.3 การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 3.4 การเอาใจใส่การทำงานของครู
- 3.5 การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน
- 3.6 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## 5. คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. **โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน

2. **แนวทางในการขับเคลื่อน** หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านแรงจูงใจ

3. **ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก** ประกอบด้วย

3.1 **ปัจจัยด้านการบริหาร** ประกอบไปด้วย การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดระบบสารสนเทศ การกำกับติดตามงานนิเทศ และการสร้างเครือข่าย

3.2 **ปัจจัยด้านบุคลากร** ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพการสอน การเลือกสรรบุคลากร ภาระงานของบุคลากร ทักษะการนิเทศ

3.3 **ปัจจัยด้านแรงจูงใจ** ประกอบไปด้วย การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถการยกย่อง ชมเชย การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม การเอาใจใส่การทำงานของครู การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน

2. หน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำผลการวิจัยไปขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น

1. การนิเทศภายในโรงเรียน
2. การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน
3. ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน
  - ปัจจัยด้านการบริหาร
  - ปัจจัยด้านบุคลากร
  - ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. การนิเทศภายในโรงเรียน

### 1.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

Harris (1985, อ้างถึงใน อัมพวรรณ สิริรัช, 2559) กล่าวถึง การนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า เป็นการที่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำกับบุคคลหรือสิ่งอื่นใด เพื่อคงไว้หรือเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางที่ส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียน การสอน

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า การนิเทศภายในเป็นการนิเทศการศึกษาภายใน สถานศึกษา ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตลอดจนบุคลากรภายในสถานศึกษา ร่วมมือกันปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ เป็นการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาและของผู้เรียนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งผู้รับการนิเทศ ได้แก่ ครูผู้สอน และบุคลากรภายในสถานศึกษาทุกคน

พศิน แดงจวง (2554 อ้างถึงใน อัมพวรรณ สิริรัช, 2559) กล่าวถึง การนิเทศภายใน โรงเรียนไว้ว่า เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในบริบทเดียวกันได้ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานของหลักสูตร มาตรฐานการศึกษาชาติเพิ่มสูงขึ้นอย่าง ยั่งยืนและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มพลังและศักยภาพในการปฏิบัติของวิชาชีพครู รวมทั้งส่งเสริมให้ ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

วัชรา เล่าเรียนดี (2556) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นความร่วมมือร่วมใจกันของ ทุกฝ่าย เพื่อการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนางานในวิชาชีพครูให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการใน การปฏิบัติงานทางการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนร่วมมือกันจัดขึ้นเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียนและ เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นในตัวผู้เรียนในทุกด้าน โดยบุคลากรในโรงเรียนรวมถึงเป็นการพัฒนา ความก้าวหน้าของครูอีกทางหนึ่งด้วย

จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในโรงเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงส่งเสริม ครูในด้านการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของ นักเรียนควบคู่กับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้สูงขึ้น

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายใน โรงเรียน หมายถึง การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในทุกมิติและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้

บรรล่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ชุมชนและสังคม

จากความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนจากนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน สรุปได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอน และงานด้านอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ท้ายสุดตกอยู่กับนักเรียน ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและด้านอื่น ๆ ที่ดีขึ้น

## 1.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนจำเป็นจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้มีแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศที่ชัดเจน ตอบสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

Stoops, M และ Stoops, K (1973, อ้างถึงใน จูไรรัตน์ สุดรุ่ง, 2559) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้คณะครูมองเห็นเป้าหมายของการศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศในระดับการศึกษาแต่ละคนเห็นบทบาทของผู้นิเทศที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเหล่านั้นได้
2. ช่วยเหลือครูให้มองเห็นปัญหาและความต้องการของเด็กและเยาวชนได้ชัดเจนมากขึ้น
3. ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงโรงเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ ของภาวะผู้นำดังกล่าว ทำให้เกิดความสัมพันธ์ร่วมมือกันอย่างราบรื่น กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. สร้างขวัญกำลังใจของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครูให้มีผลต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
5. กำหนดงานให้ครูแต่ละคนอย่างเหมาะสมงานที่มอบหมายนั้นสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความสามารถของตน
6. ช่วยครูในการพัฒนาความสามารถในการสอนให้สูงขึ้น
7. ช่วยครูใหม่ให้เข้ากับระบบโรงเรียนได้
8. ประเมินผลการทำงานของครูโดยดูความเจริญงอกงามของเด็กกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
9. ช่วยเหลือครูหาสาเหตุและแก้ปัญหา อุปสรรคในการเรียนของนักเรียน
10. ให้ชุมชนได้เข้าใจถึงแผนการเรียนการสอนของโรงเรียน

11. ปกป้องคณะครูให้พ้นจากข้อเรียกร้องที่ไม่มีเหตุผล ยุติธรรม และการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่เป็นธรรม

Nesgley และ Evans (1980, อ้างถึงใน วัชรานเล่าเรียนดี, 2556) ได้อธิบายถึงความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ

1. เพื่อส่งเสริมให้ครูแต่ละคนหรือทั้งกลุ่มสามารถแสดงความสามารถออกมาอย่างอิสระ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกับบุคคลอื่น ๆ

2. เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามปรัชญา พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้เกี่ยวข้องกับชุมชน

3. เพื่อพัฒนาทางการสอน

4. เพื่อพัฒนาหลักสูตร

5. เพื่อดูแลโครงการนิเทศภายในให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

6. เพื่อดำเนินการวัดผลและประเมินผลโครงการทั้งระบบ

7. เพื่อช่วยในการจัดตั้งผู้เชี่ยวชาญในการสอนและใช้คณะบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ให้มีประสิทธิผล

8. เพื่อรับผิดชอบการจัดโครงการส่งเสริมความรู้ความก้าวหน้าแก่ครูในโรงเรียน

9. เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้และความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างครูและบุคคลอื่น ๆ

10. เพื่อจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและการใช้ให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

11. เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาการนิเทศใหม่ ๆ

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษามีจุดมุ่งหมาย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

2. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

4. เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนพัฒนาวิชาชีพ

5. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาปฏิรูประบบบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและชื่นชมในผลงาน

6. เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุมชน สังคม และวัฒนธรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วัชรา เล่าเรียนดี (2556) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า เป็นการมุ่งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง เพื่อให้ครูพัฒนาตนเองทางด้านการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาวิชาชีพของตนเองให้เจริญก้าวหน้า และเป็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง เป็นการเปิดโอกาสให้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พร้อมกับการสร้างกำลังใจในการนิเทศตนเองและพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานนิเทศให้เป็นไปตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดผลดีในการดำเนินงานของโรงเรียนหลายประการ คือ เป็นการช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ซึ่งมีจำนวนไม่เพียงพอในการนิเทศโดยบุคลากรของโรงเรียนนั่นเอง

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการนิเทศในการบริหารโรงเรียน ทั้งงานการจัดการเรียนการสอนและงานสนับสนุนอื่น ๆ
3. เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในการทำงานอันจะนำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจ และเจตคติที่ในการทำงานภายในโรงเรียน
4. เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ตามโครงสร้างหรือแผนงานที่กำหนดไว้ ดำเนินการแก้ปัญหา ประสานงานและอำนวยความสะดวกอย่างสม่ำเสมอ
5. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความมั่นใจในการทำงานของบุคลากร มีผู้ร่วมงานที่พร้อมจะช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ

จากจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนจากนักการศึกษา สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น เพื่อเป็นการช่วยให้ครูทราบเกี่ยวกับข้อบกพร่องของตนเองในด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว และนอกจากนี้การนิเทศภายในโรงเรียนยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่องของบุคลากรในโรงเรียนให้มีการพัฒนาเพื่อส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้อีกด้วย

### 1.3 ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนซึ่งมีจำนวนมากในปัจจุบัน ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคแตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นหลายประการที่จะต้องมีการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อครู ทั้งนี้ เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเอาความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมาสู่โรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนย่อมรู้ปัญหา

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนคือ การนิเทศจากภายนอกไม่ทั่วถึง ไม่มีกำลังเพียงพอ ประกอบกับครูในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ ทำให้ครูต้องพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถแก้ปัญหาของการนิเทศได้ตรงจุดและตรงกับความต้องการของโรงเรียน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และมารุต ทรรศนากรกุล (2562) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมีความจำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ปัจจุบันบุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถเพียงพอ โดยความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้
2. ครูควรได้รับการนิเทศ เพื่อพัฒนาความเจริญด้านการสอน
3. โรงเรียนต้องมีการนิเทศ เพราะโครงการที่ประกอบด้วยข้อมูลจากการนิเทศ จะช่วยในการจำแนกคุณภาพครู
4. การนิเทศสามารถกระตุ้น ชี้นำทางความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับครูภายในโรงเรียน
5. โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องให้ครูทำการสอนที่ต่อเนื่องกันไป
6. เพื่อเป็นการให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยทั่วไป ปรัชญาของโรงเรียน วัตถุประสงค์ของโรงเรียน อันจะช่วยให้การดำเนินการสอนบรรลุวัตถุประสงค์
7. เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของคณะครู อาจารย์ และก่อให้เกิดความรู้สึกลดอดภัย มั่นคงในการทำงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนของนักการศึกษาสรุปได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งเรื่องการสอนและเรื่องอื่น ๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งต่าง ๆ โดยการนิเทศภายในโรงเรียนจะช่วยให้การดูแลเรื่องการสอนและเรื่องอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

## 2. การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

Harris (1963) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการนิเทศที่เรียกว่า POLCA โดยมี 5 ประการดังนี้

1. Planning Processes (P) หมายถึง การวางแผนในการปฏิบัติงาน
2. Organizing Processes (O) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการดำเนินงาน

3. Leading Processes (L) หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำ โดยดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ การคัดเลือกตัวบุคคล กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ลงมือปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษา

4. Controlling Processes (C) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงาน ดำเนินงาน

5. Assessing Process (A) หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผล การปฏิบัติงานวัดผลการปฏิบัติงาน วิจัยผลการปฏิบัติงาน

Alan และ Loomis (1989, อ้างถึงใน จุไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2559) ได้เสนอกระบวนการบริหาร ซึ่งนำมาปรับใช้เป็นกระบวนการนิเทศมีชื่อเรียกโดยย่อว่า POLCA ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Process ) เป็นกระบวนการในการวางแผนโดยคิดว่า จะทำอะไรบ้าง กำหนดแผนงานว่าจะทำที่ไหน เมื่อไหร่ กำหนดจุดประสงค์ในการทำงาน คาดคะเน ผลการทำงาน พัฒนาการะบวนการทำงาน และวางแผนการทำงาน

2. กระบวนการจัดโครงสร้าง (Organizing Process) เป็นการจัดสายงานบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน ประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ การมอบหมายให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ จัดการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน จัดทำโครงการ ปฏิบัติงาน จัดทำภาระงานของบุคลากรและพัฒนานโยบายในการทำงาน

3. กระบวนการนำ (Leading Processes) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกระตุ้นใจ ในเรื่องต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สื่อสารเพื่อความเข้าใจ สร้างบรรยากาศในการคิดริเริ่ม แนะนำการทำงาน อธิบายขั้นตอนและสาคิการทำงาน

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Process) เป็นขั้นตอนที่ประกอบด้วย การดำเนินการแก้ไขโดยใช้การนิเทศแก้ไขข้อบกพร่อง การเร่งดำเนินการเพื่อให้การเรียนการสอน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ต้องมีการแก้ไขปัญหาคัดต่าง ๆ ต้องไปดำเนินการทันที และให้ เป็นไปในทางที่ราบรื่นที่สุด การตรวจสอบอย่างเป็นทางการ การบทกำหนดโทษ

5. กระบวนการประเมินผลการทำงาน (Assessing Processes) โดยพิจารณาจากผลการ ปฏิบัติงาน วัดและประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและทำการวิจัยผลการปฏิบัติงาน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า เทคนิคในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศ จะต้องนำหลักการ เทคนิค ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารหรือผู้นิเทศดำเนินการ ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ จัดให้มีการประชุมคณะปฏิบัติการ

2. ปฏิบัติการนิเทศ การดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายใน โรงเรียน



จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีการนิเทศภายใน โรงเรียนจะใช้กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็น เป็นการค้นหาข้อมูลซึ่งเป็นปัญหา หรือสิ่งที่ยังบกพร่องที่ทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องหาออกมาให้ได้ว่าปัญหา หรือข้อบกพร่องใดมีความจำเป็นที่ต้องการหาทางแก้ไขปรับปรุง และการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียนใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดทำโครงการปฏิบัติงาน รวมถึงโครงการ การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

วิธีการศึกษาสภาพปัจจุบันและหาความต้องการจำเป็น อาจใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาโดยวิธีการวิจัย
2. ศึกษาโดยวิธีการประเมินหรือสอบถามความต้องการการนิเทศของครู
3. ศึกษาโดยวิธีประชุมสัมมนาเพื่อค้นหาปัญหาต่าง ๆ

การใช้วิธีการต่าง ๆ อาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีร่วมกันก็ได้ สิ่งที่ต้องคำนึงใน ขั้นตอนนี้คือ การจัดทำข้อมูลให้เป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อโรงเรียนหรือครูเกิดความตระหนักถึง ความต้องการจำเป็นนั้น

### 2. การวางแผนการนิเทศ

ความสำคัญของการวางแผนปฏิบัติงานนิเทศคือ ทำให้ทุกคนรู้จุดมุ่งหมายและแนวทางใน การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นอุปสรรคและ หนทางที่จะขจัดอุปสรรคต่าง ๆ

ขั้นตอนการวางแผนการนิเทศในระดับโรงเรียน

มีการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ขั้นก่อนการวางแผน
2. ขั้นการวางแผนงาน

2.1 ศึกษาวิเคราะห์นโยบายและมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวตั้ง

2.2 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ผลการจัดการศึกษา สารสนเทศของโรงเรียน

2.3 นำข้อ 2.1 กับข้อ 2.2 มาเปรียบเทียบกัน ถ้าตรงกันก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้าไม่ตรงกันก็ ควรได้รับการแก้ปัญหา ซึ่งต้องวางแผนและจัดให้มีโครงการเพื่อแก้ปัญหาหรือปรับปรุง เมื่อพบปัญหา ก็ต้องตั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วพิจารณาทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา แล้วกำหนดนโยบายที่จะใช้ แก้ปัญหาพร้อมมาตรการกำกับนโยบายด้วย แล้วจึงพิจารณาว่าจะเขียนโครงการและกิจกรรมเพื่อจะ

แก้ปัญหาที่น้อยอย่างไรนำโครงการมาจัดพิมพ์เป็นเล่ม (คือแผนปฏิบัติการ) แล้วนำเสนอผู้บริหารให้พิจารณาและอนุมัติต่อไป

### 3. การสร้างสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศ

การสร้างสื่อเพื่อการนิเทศเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นิเทศจำเป็นต้องคำนึงถึงควบคู่ไปกับเทคนิคหรือวิธีการนิเทศ การนิเทศในแต่ละรูปแบบ การสร้างสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างและการใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมนิเทศที่นำมาใช้กับครู

สื่อการนิเทศนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดเนื้อหาจากผู้นิเทศไปยังผู้รับการนิเทศ หรือเป็นสิ่งให้ผู้รับการนิเทศได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

### 4. การปฏิบัติการนิเทศ

การดำเนินการตามแผนและโครงการเป็นการทำโครงการนิเทศที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการได้แล้วไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ใน การดำเนินการผู้รับผิดชอบควรแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ตอนคือ

#### 4.1 การเตรียมการ การดำเนินงานในขั้นเตรียมการแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การจัดทำรายละเอียดในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

#### 4.2 การลงมือปฏิบัติ

ในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติตามโครงการนี้มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ลักษณะ คือ

4.2.1 การปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้

4.2.2 การติดตาม ควบคุมและกำกับงาน

4.2.3 การประสานสัมพันธ์

4.2.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4.2.5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

### 5. การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ

การประเมินผลมุ่งการประเมินโครงการนิเทศภายในโรงเรียนทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มงาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยมีความมุ่งหมาย เพื่อ

1. ตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ

2. พิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่ามีมากน้อยเพียงใด

3. พิจารณาว่าโครงการที่ได้ดำเนินไปแล้วได้ผลตามจุดประสงค์หรือไม่

4. ทำให้ผู้บริหารได้ทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ดำเนินการส่งเสริมจุดเด่นและแก้ไข

ปัญหาในจุดด้อยของโครงการได้อย่างทันท่วงที

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรศนากรกุล (2562) กล่าวว่า ในการดำเนินงานใดก็ตาม จำเป็นต้องมีขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จเรียบร้อยดี มีประสิทธิภาพ สำหรับกระบวนการนิเทศการศึกษานั้น มีแนวคิดของบุคคลหลายคน เช่น Ben M. Harris Luther Gulick Glickman กระบวนการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนไม่ได้ลำดับขั้นตอนตามแนวทางของกระบวนการนิเทศการศึกษาทั่วไปทั้งหมด ทั้งนี้เพราะจำเป็นต้องปรับขั้นตอนเหล่านี้ให้เข้ากับกระบวนการบริหารงานในโรงเรียน อย่างไรก็ตามยังคงยึดแนวทางของกระบวนการนิเทศการศึกษาทั่วไปเป็นหลักในการจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งอาจสามารถ สรุปไว้ 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

1. การประชุมครั้งแรกเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศการศึกษา ซึ่งต้องเขียนไว้อย่างชัดเจน บอกวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และบ่งบอกผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโครงการนี้

2. รวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและจำเป็น ที่บ่งถึงวัตถุประสงค์และกระบวนการของวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงกันไว้ในขั้นการประชุมครั้งแรก เมื่อได้ข้อมูลแล้วก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ซึ่งอาจจะต้องใช้กระบวนการและวิธีทางปฏิบัติ เพื่อช่วยจำแนกและบ่งเฉพาะถึงผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลที่ได้จะนำไปอภิปรายในการประชุมครั้งสุดท้าย

3. การประชุมครั้งสุดท้าย มุ่งตรวจสอบดูว่า การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ นั้นถูกต้องเพียงใด มีอะไรที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อที่จะสามารถจำแนกวิธีการ เทคนิค และวิธีการประเมินผล การค้นคว้า วิจัย และจากข้อมูลอื่น ๆ ที่จะมีส่วนพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น เมื่อตรวจสอบข้อมูลแล้วก็หาข้อยุติและเขียนรายงานผลให้ครูทราบ แล้วนำไปใช้ปฏิบัติงานต่อไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนของนักการศึกษาสรุปได้ว่า ในการดำเนินงานของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการในการทำงาน ซึ่งกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนก็จะประกอบไปด้วยกระบวนการหลัก ๆ 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพความต้องการการนิเทศภายในโรงเรียน การวางแผนการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือเพื่อการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ แต่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการนิเทศให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

### 3. ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน

การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีปัจจัยที่สนับสนุนจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่ามีปัจจัยใหญ่ๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน 3 ด้าน ดังนี้

## 1. ปัจจัยด้านการบริหาร

Hersey, Blanchard และ Johnson (2001, อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า คำว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำทดแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า การบริหาร (Administration) จะเน้นในเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มักจะใช้ในงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น

จรุณี เก้าเอี้ยน (2557) กล่าวว่า การบริหารเป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่าผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานกับคนและโดยคน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

### 1. การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวถึงโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเรื่องการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยมีอยู่ 3 ด้านคือ หนึ่งในนั้นคือด้านนโยบายการบริหาร โดยโรงเรียนควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของการบริหารโรงเรียน เมื่อกำหนดไว้เป็นนโยบาย ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทุกฝ่ายต้องทำตามนโยบายที่กำหนดไว้
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการจัดการนิเทศภายใน
3. กำหนดแนวทางในการดำเนินการนิเทศภายในให้ชัดเจน
4. มีมาตรการในการควบคุม กำกับ ติดตามการนิเทศอย่างเป็นระบบ
5. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการนิเทศ

6. นำผลการนิเทศภายในในปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

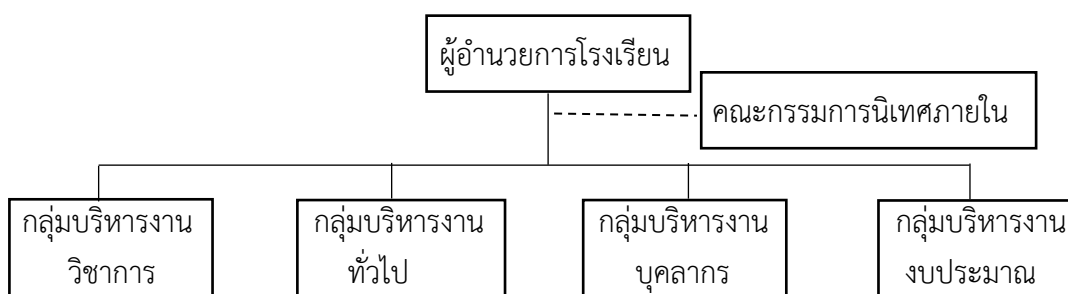
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562) กล่าวว่า การนิเทศภายใน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยเน้นการบูรณาการ งาน/โครงการต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีทางไกล (DLTV/DLIT) การอ่านออกเขียนได้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นสิ่งที่ใช้ในการกำหนดนโยบาย ผู้กำหนดนโยบายก็จะต้องมีความชัดเจน มีความแน่วแน่ในการถ่ายทอดนโยบายไปสู่ผู้ที่รับสนองการนำนโยบายไปปฏิบัติการบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน

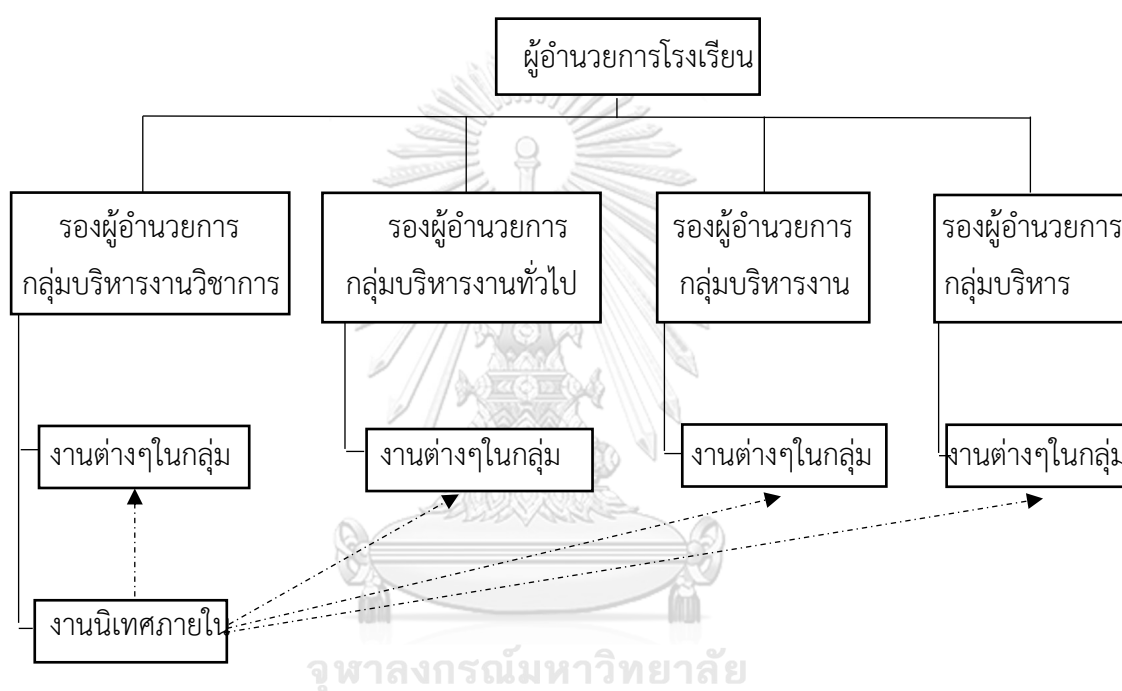
จรุณี เก้าเอี้ยน (2557) กล่าวว่า ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศไว้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ควรจัดให้มีการสร้างเครื่องมือนิเทศสำหรับใช้ในการนิเทศภายในเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และควรให้มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างชัดเจนและถูกต้อง

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวว่า การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างหรือสายงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการนิเทศภายในประสานงานได้อย่างถูกต้อง ในการจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่โรงเรียน จำนวนครู ขนาดของโรงเรียน เป็นต้น รูปแบบการจัดโครงสร้างงานนิเทศภายใน ส่วนใหญ่จะมีการจัด 3 รูปแบบ ดังนี้



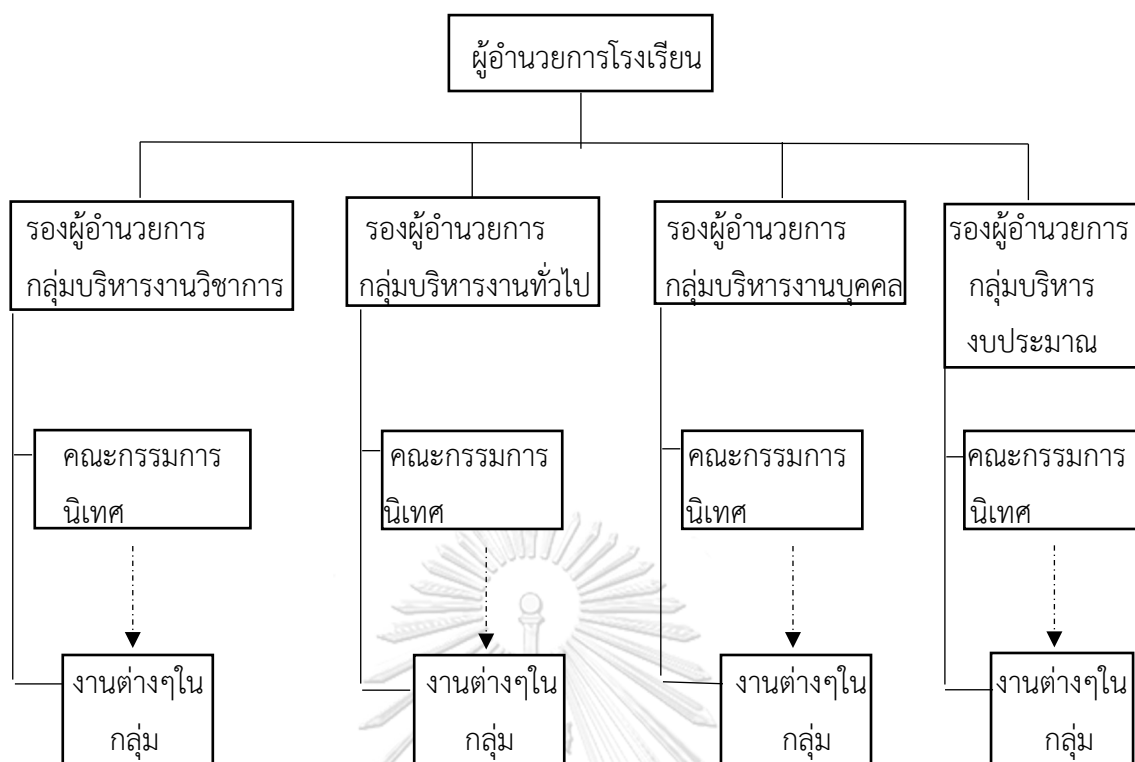
ภาพที่ 1 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนในรูปแบบที่ 1

การจัดโครงสร้างในรูปแบบที่ 1 สามารถนำไปปรับปรุงใช้กับโรงเรียนทุกขนาด คณะกรรมการนิเทศภายในเป็นงานที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ ทำการนิเทศทุกกลุ่มงาน โดยคณะกรรมการจะประกอบด้วยตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มงาน คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนการบริหารงานโรงเรียนควรจะมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา คณะกรรมการประกอบไปด้วยบุคลากรต่าง ๆ คือ คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นที่ปรึกษา, ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานกรรมการ, รองผู้อำนวยการทุกกลุ่มงาน เป็นรองประธาน, หัวหน้ากลุ่มสาระฯ เป็นกรรมการ, หัวหน้างานของแต่ละกลุ่ม เป็นกรรมการ และครูผู้นิเทศที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการ



ภาพที่ 2 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนในรูปแบบที่ 2

โครงสร้างในรูปแบบที่ 2 จะจัดให้งานนิเทศภายในเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารงานวิชาการ แต่ภารกิจยังต้องจัดการนิเทศทุกฝ่ายในโรงเรียน การจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศจะประกอบด้วยบุคลากรต่าง ๆ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธานที่ปรึกษา, รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ เป็นประธานคณะกรรมการ, รองผู้อำนวยการกลุ่มอื่นๆ เป็นรองประธาน, หัวหน้ากลุ่มสาระฯ เป็นกรรมการ, ตัวแทนหัวหน้างานจากทุกกลุ่มงาน เป็นกรรมการ และครูผู้นิเทศที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการ



ภาพที่ 3 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียนในรูปแบบที่ 3

โครงสร้างในรูปแบบที่ 3 เหมาะสำหรับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่หรือขนาดใหญ่พิเศษ ในแต่ละกลุ่มงานมีหน่วยย่อยหลายงาน มีครูที่ช่วยงานกลุ่มจำนวนมาก การจัดตั้งคณะกรรมการนิเทศแต่ละกลุ่มจะจัดตั้งขึ้นเอง กิจกรรมนิเทศอาจมีความหลากหลายแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละกลุ่ม การจัดโครงสร้างลักษณะนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานสูงเพราะนิเทศเฉพาะในกลุ่มงาน การแก้ปัญหา ให้คำปรึกษาแนะนำ การกำกับติดตามจะทำได้รวดเร็ว จุดอ่อนของการจัดโครงสร้างลักษณะนี้คือ กิจกรรมนิเทศแต่ละกลุ่มอาจมีความซ้ำซ้อนกัน การแยกกันทำอาจจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ จะต้องมีการประสานงานแต่ละกลุ่มในการวางแผนการนิเทศ เพื่อให้เกิดการบูรณาการในส่วนนี้อาจจะมอบหมายให้งานแผนงานโรงเรียนเป็นผู้หลอมกิจกรรมนิเทศให้เป็นภาพรวมของโรงเรียน การจัดตั้งคณะกรรมการของแต่ละกลุ่มอาจจะประกอบด้วยบุคลากรต่าง ๆ คือ รองผู้อำนวยการกลุ่ม เป็นประธานกรรมการ ผู้ช่วยรองฯ เป็นรองประธาน หัวหน้างาน เป็นกรรมการ และครูผู้นิเทศที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการนิเทศภายในโรงเรียนของนักการศึกษา สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนมี 3 ประการ ได้แก่ บุคลากรนิเทศ ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน และโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน แต่ละองค์ประกอบก็จะมีผลต่อการส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียนที่แตกต่างกัน ถ้าหากขาดองค์ประกอบใด

องค์ประกอบหนึ่งไปแน่นอนว่าย่อมมีผลกระทบต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลเสียก็จะตกอยู่ที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียน และผู้ที่ได้รับผลกระทบท้ายสุดก็คือ คุณภาพของนักเรียนนั่นเอง

จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเรื่องการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยมีอยู่ 3 ด้านคือ หนึ่งในนั้น คือ การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานนิเทศภายในให้ชัดเจน อยู่ในโครงสร้างของการบริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการการรับผิดชอบชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือบริบทของโรงเรียนว่าจะกำหนดโครงสร้างอย่างไรใน 3 แบบดังต่อไปนี้

1. การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในเป็นงานที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ รับผิดชอบการนิเทศทุกกลุ่มงาน

2. การจัดโครงสร้างให้งานนิเทศภายในอยู่ในทุกกลุ่มงาน ดูแลรับผิดชอบการนิเทศพัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่มงานที่สังกัด

3. การจัดโครงสร้างให้งานนิเทศภายในขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารงานวิชาการ แต่จะดูแลรับผิดชอบการนิเทศกลุ่มงานอื่นด้วยในลักษณะของการบูรณาการกิจกรรมนิเทศ

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การบริหารงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศไว้ให้ชัดเจน

### 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Stogdill (1974, อ้างถึงใน สัมมา รธนิตย์, 2556) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง ในปี ค.ศ. 1948 สรุปว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีเขวามันปัญญาดี
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า
3. เป็นที่ฟังในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ดี
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคม
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี
6. ความสามารถในการเข้าสังคม
7. มีความคิดริเริ่ม
8. มีความอดทนต่อความยากลำบาก



9. รู้วิธีการทำงานให้ได้ผล
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
11. มีความตื่นตัวและสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้
12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ
13. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง
14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ

Anderson และ Pigford (1987, อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2553) ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการได้ ดังนี้

1. ต้องมีใจมุ่งมั่นและเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการด้วยวิญญูณของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เพราะการมีความมุ่งมั่นและเจตนาที่แน่วแน่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีได้
2. ต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกันบ้างการเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนของเพื่อนครูด้วยกันจะช่วยให้รู้ว่า ครูที่ดีควรจะมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไร และจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยความรู้สึกประทับใจต่อการที่มีผู้มาสังเกตการสอน วิธีการเช่นนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
4. ต้องสร้างความคาดหวังให้แก่ครูทุกคนว่า ผู้บริหารสามารถสอนได้ มิใช่ถนัดแต่การบริหารงานเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เวลาในการเยี่ยมชั้นเรียนมากเท่าไรก็จะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้มากขึ้นเท่านั้น และครูก็พอใจที่จะรับข้อเสนอแนะทางวิชาการจากผู้บริหาร
5. ควรสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในชั้นเรียนวิธีการที่จะรู้ว่าครูสามารถนำบันทึกการสอนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไรนั้นก็ด้วยการสังเกตการปฏิบัติของครูในชั้นเรียน แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสังเกตการสอนของครูก็อาจจะดูจากโครงการเรียนของนักเรียนจากการบ้านที่ครูมอบให้นักเรียนทำ หรือจากการทำข้อทดสอบของนักเรียน
6. จะต้องสื่อสารให้ครูเข้าใจว่าเวลาของผู้บริหารนั้นมีค่า ดังนั้นการประชุมครู จึงควรมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น
7. จะต้องใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพบปะสังสรรค์กับคณะครู
8. ควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ยอมอยู่ภายใต้อิทธิพลของใคร

9. ควรใช้เวลาส่วนหนึ่งในการอ่านหนังสือเกี่ยวกับการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จควรจะทำความคุ้นเคยกับผลงานของนักวิชาการทั้งหลาย ซึ่งจะช่วยให้อ่านเนื้อหาและมโนทัศน์ทางวิชาการที่ได้จากการอ่านหนังสือนั้นเป็นอย่างดี

10. ควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ ทักษะที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การนิเทศแบบคลินิก การบริหารเวลา และการเสริมสร้างทักษะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถึงแม้ว่าทักษะเหล่านี้จะใช้เวลามากในการพัฒนาก็ตาม แต่ก็จำเป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำจากนักวิชาการและนักบริหาร พอสรุปได้ดังนี้ ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความรู้
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด
4. การมีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและพร้อม
8. มีความรักดี
9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว

สัมมา ธรณีย์ (2556) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ ของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว กระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายใน โรงเรียนเรื่องการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารที่สามารถทำให้การจัดการนิเทศภายในสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง โดยมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายใน โรงเรียนได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม
  2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะพัฒนางานนิเทศภายใน
  3. มีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศและใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร
  4. มีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ยินดีให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายใน
  5. เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ในการบริหารคน มอบหมายงานตรงกับความสามารถและลักษณะงาน
- สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจูงใจหรือควบคุมเพื่อนำพาครูหรือบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาให้เกิดความร่วมมือกันในการทำกิจการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ รวมถึงมีสมรรถนะที่จะสามารถบริหารจัดการการศึกษาและพัฒนาการบริหารการศึกษา

#### 4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร

จันทรานี สวงวนนาม (2553) กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรม โดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องต้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน บางคนเห็นว่าการบริหารเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้ บางคนให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงเห็นได้ว่า เรื่องของการบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากสลับซับซ้อน เป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวพันกับคน ความรู้สึกนึกคิด ทรัพยากร จุดมุ่งหมาย รวมทั้งกระบวนการในการบริหารงาน เป็นต้น

สัมมา ธรณิธย์ (2556) กล่าวว่า บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ทั้งเป็นกรรมการบริหารและคณะกรรมการที่ปรึกษา ได้ระบุเป็นบทบาททั่วไป บทบาทหน้าที่ในการบริหารด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากรด้านธุรการและการงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ ด้านการบริการสำหรับนักเรียนและชุมชน ด้านแผนงานและโครงการ และด้านการศาสนาและวัฒนธรรมไว้เป็นรายการแยกเป็นรายการกลุ่ม คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทุกรูปแบบควรมีบทบาทหน้าที่โดยรวมในกิจกรรม เช่น ให้คำปรึกษาและสนับสนุน การประกันคุณภาพโรงเรียนทั้งด้านปัจจัยการศึกษา กระบวนการบริหาร กระบวนการสอน กระบวนการนิเทศ และผลผลิตทางการศึกษาให้พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของสังคม

รัตนา กาญจนพันธุ์ (2558) กล่าวว่า การบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร จะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร และความสามารถในการบริหารงาน อย่างมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโดยการสังเกต การไต่ถาม และการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดง ความคิดเห็น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทรงพล เจริญคำ (2562) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหลายคนเข้าไปร่วมในการ ดำเนินงานในด้านการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2562) กล่าวว่า การสร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศ เป็นการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของครูหรือบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การศึกษา ในการดำเนินกิจกรรมบริหารจัดการการศึกษาและพัฒนาการบริหารการศึกษา รวมถึงการ เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการ บริหารการศึกษา

## 5. การจัดระบบสารสนเทศ

สัมมา ธรณีย์ (2556) กล่าวว่า องค์กรบริหารตนเองเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อ ปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยอัตโนมัติ และสามารถสร้างสรรค์งานได้ องค์กรบริหารตนเอง จะต้องมีการวางแผนที่ดี ซึ่งเป็นเสมือนระบบการควบคุมทิศทางการทำงานทั้งหมด มีการใช้ระบบ สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งมีการเรียนรู้ขององค์กรในระดับสูง ดังนี้ ระบบสารสนเทศ การจัดการคุณภาพต้องอาศัยข้อเท็จจริงหรือข้อมูลทางสถิติ เน้นการใช้เครื่องมือในการปรับปรุง วางแผน วิเคราะห์ ตัดสินใจ ตรวจสอบ และจัดทำรายงาน ดังนั้น จึงต้องมีการรวบรวมข้อมูลและ สารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ และจัดเป็นระบบ ตลอดจนนำไปใช้อย่างเต็มที่ในการวางแผนโดยเชื่อมโยง ข้อมูลทุกส่วนในองค์กรเข้าด้วยกัน

จรรณี แก้วเอี้ยน (2557) กล่าวว่า ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารมีบทบาท ด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ได้แก่

1. ผู้ตรวจสอบ (Monitor) มีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อให้เกิดความ เข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก
2. ผู้เผยแพร่ (Disseminator) มีบทบาทในการส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก หรือจาก หน่วยงานย่อย ให้กับสมาชิกขององค์กร
3. โฆษก (Spokesman) มีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก ตามแผนหรือนโยบาย ขององค์กร

สุเมธ งามนก (2558) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ คือการรวบรวมข้อมูล นำมาประมวลผล ให้เป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน ควบคุม จัดการ และสนับสนุนการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การจัดระบบสารสนเทศเป็นการจัดระบบบริหารและสารสนเทศของสถานศึกษา ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ สำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา

## 6. การกำกับติดตามงานนิเทศ

จุไรรัตน์ สุธรุ่ง (2559) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงานผลการนิเทศนั้นเป็นส่วนของการ ประเมินผลโครงการหลังการดำเนินการ ได้แก่ การประเมินผลสรุป เพื่อดูว่าการดำเนินงานได้ผลตาม ความมุ่งหมายหรือไม่ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร อันรวมทั้งการติดตามผลของโครงการ ในระยะยาวด้วยก็ได้ โดยเปรียบเทียบผลผลิตที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริง

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และมารุต ทรรศนากรกุล (2562) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทต่อการนิเทศภายในโรงเรียน โดยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง รับผิดชอบงานวิชาการของโรงเรียนด้วย ผู้อำนวยการจึงต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในการนิเทศการศึกษา ภายในโรงเรียน กำกับติดตาม ซึ่งถือว่าเป็นงานในหน้าที่โดยตรง จะมอบหมายให้เป็นภาระหน้าที่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบทั้งหมดไม่ได้

สรุปได้ว่า การกำกับติดตามงานนิเทศเป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศที่ผ่าน ไปแล้วว่าเป็นอย่างไร ซึ่งภายหลังการประเมินผลการนิเทศจะทำให้พบว่ามีปัญหาหรือมีอุปสรรคอย่าง ใดอย่างหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานนิเทศไม่ได้ผล ผู้อำนวยการนับว่ามีบทบาทเป็นผู้นำในการนิเทศ การศึกษาภายในโรงเรียน กำกับติดตาม ซึ่งถือว่าเป็นงานในหน้าที่โดยตรง

## 7. การสร้างเครือข่าย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) กล่าวว่า เครือข่ายครูผู้นิเทศ หมายถึง องค์กรครูผู้นิเทศภายใน ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การเขตนั้น ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า ผู้นิเทศโดยลักษณะจะต้องติดต่อประสานงานกับคน เป็นจำนวนมาก การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า ตัวจักรอันสำคัญในระบบการศึกษา คือ ครู คตินิยมของไทยเรานับถือว่าครูเป็นปูชนียบุคคล ครูในประเทศไทยมีจำนวนหลายแสน ย่อมจะมี ครูอยู่หลายประเภท ต่อไปนี้จะได้พิจารณาเฉพาะประเภทที่สมควรจะช่วยปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และ กล่าวได้ว่าวิธีการดังกล่าวมิใช่เป็นข้อยุติว่า ควรจะเป็นเช่นที่กล่าวนี้เสมอไป ยังมีอีกในหลาย ๆ วิธีที่ จะนำไปสู่การกระทำให้ดีขึ้น รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ยังกล่าวอีกว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง เพื่อนร่วมทีมเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อตั้งทีมใหม่ (Forming a New Team) ทีมงานที่ต้องการ อนาคตที่ยาวนานและมั่นคงสมควรต้องเริ่มจากการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพราะจะช่วย

ให้ทุกคนในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจบทบาทของตนเอง และทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคย
2. การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม
3. สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม
4. ให้ความเวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
5. จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558) กล่าวว่า เครือข่าย (Network) เป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยไม่กระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ การรวมตัวของเครือข่ายอาจเกิดขึ้นเพื่อทำภารกิจใด ๆ ที่ตั้งเป้าหมายไว้แล้วเสร็จลุล่วงสามารถที่จะยุบสลายไป และหากเมื่อมีความจำเป็นก็อาจเกิดขึ้นใหม่ได้อีก หรืออาจจะเป็นเครือข่ายที่มีกิจกรรมร่วมกันในระยะยาวก็ได้

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายเป็นการสร้างมิตรสัมพันธ์อันดีต่อกันและใช้สัมพันธ์ภาพอันดีนี้เป็นตัวนำไปสู่การเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรมีความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันได้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรอื่น

## 2. ปัจจัยด้านบุคลากร

ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

### 1. ประสบการณ์การสอน

Glickman และคณะ (2004, อ้างถึงใน จูไรรัตน์ สุตรุ่ง, 2559) ได้กำหนดขอบข่ายภาระงานในการนิเทศเพื่อพัฒนาให้โรงเรียนประสบความสำเร็จเกี่ยวกับงานพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) ซึ่งมีความใกล้เคียงและสามารถนำมาใช้กับบริบทของโรงเรียนในประเทศไทย โดยโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมเกิดจากการมีครูและบุคลากรที่มีคุณภาพที่ร่วมกันทำงานอย่างมืออาชีพ ดังนั้น ถ้าต้องการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือการพัฒนาวิชาชีพเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้ครูและบุคลากรทุกฝ่าย งานนิเทศภายในโดยผู้นิเทศที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่องานการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามบทบาทภาระหน้าที่ ในส่วนของผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายในต้องให้ครูแต่ละคนมีโอกาสเรียนรู้ที่หลากหลายตรงกับความต้องการของครู เน้นการมีส่วนร่วม การวางแผนระยะยาว

การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย การประเมินโดยผู้ร่วมงานและการสนับสนุนของผู้บริหาร

วิจารณ์ พานิช (2555) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตของครูในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน ร่วมกันดำเนินการลงมือทำ สร้างสรรค์นวัตกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ ซึ่งช่วยยืนยันว่าครูควรมีการลงมือทำ เพื่อร่วมมือกันสะท้อนถึงปัญหาแล้วนำไปแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพเป็นงานทางวิชาการ ประสบการณ์นั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับทักษะ ซึ่งทักษะบางอย่างของครูสามารถเรียนรู้ได้จากการสอนในชั้นเรียน ขณะที่บางอย่างต้องถูกพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ส่วนบุคคล บางอย่างอาจเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

## 2. การเลือกสรรบุคลากร

Wiles และ Lovell (1974, อ้างถึงใน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และมารุต ทรศนากรกุล, 2562) ได้สรุปความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการคัดเลือกและการมอบหมายงานบุคลากร ดังนี้

1. พิจารณาคัดเลือกและรับบุคลากรใหม่ให้ตรงกับความต้องการ โดยให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกด้วย
2. ช่วยให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่รู้สึกว่าเขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียน มีความอบอุ่นใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองโดยการจัดปฐมนิเทศ
3. ดำเนินการวัดผลงานของครูด้วยวิธีการที่หลากหลายวิธี เพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรม
4. คำนึงถึงความเหมาะสมอย่างสูงสุดในการตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงาน

สัมมา ธนินิธิ (2556) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม หรือ การให้พ้นจากหน้าที่ตามวาระ โดยในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากร การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การติดตามและรายงานผล การประเมินผล การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การแต่งตั้งและจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติและใบประกอบวิชาชีพ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดงานเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาโดยมีกระบวนการวางแผน สรรหา คัดเลือก

บรรจุ พัฒนา จัดหาสวัสดิการ จัดกลุ่มสัมพันธ์ และการวิจัยเกี่ยวกับบุคคลจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทในการคัดเลือกและการมอบหมายงานบุคลากรจัดเป็นกระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

### 3. ภาระงานของบุคลากร

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียน คือบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครูอื่น ๆ ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ในแง่ของผู้นิเทศพิจารณาในแง่นี้ สามารถแบ่งลักษณะการนิเทศออกเป็น 2 แบบ คือการนิเทศทางตรงกับการนิเทศทางอ้อม โดยการนิเทศทางตรงเป็นการนิเทศที่ผู้นิเทศดำเนินการนิเทศโดยตรงกับครู โดยไม่ผ่านสื่ออื่นใด การนิเทศทางอ้อมเป็นการนิเทศที่ผ่านสื่ออื่นใด

จุไรรัตน์ สุดรุ่ง (2559) กล่าวว่า การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนจะมีภาระงานหลักอยู่ 2 งาน คือ

1. งานจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายวิชาการ การนิเทศจะเน้นการนิเทศการสอน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู

2. งานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เป็นงานของฝ่ายอื่น ๆ ที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดคุณภาพสูงสุด เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นต้น การนิเทศของฝ่ายต่าง ๆ ดังกล่าวจะเน้นการนิเทศงาน

ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2562) กล่าวว่า การสร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนจะมีภาระงานหลักอยู่ 2 งาน คือ งานจัดการเรียนการสอน และงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ผู้มีหน้าที่นิเทศการศึกษาในโรงเรียนจะต้องทราบว่าภาระหน้าที่อันถือว่าเป็นหลักของการนิเทศนั้นเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ยึดเป็นแนวทางปฏิบัติได้ถูกต้อง

### 4. ทักษะการนิเทศ

Alfonso และคณะ (1981, อ้างถึงใน ศุภวิชญ์ ศิริผลวุฒิชัย, 2557) ได้กล่าวถึงทักษะของการนิเทศที่สำคัญว่ามี 3 ด้าน ดังนี้



1. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) เป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ ซึ่งเป็นความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม หรือความสามารถสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน ด้วยความเต็มใจได้ในหมู่คณะและสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้ดี

2. ทักษะเชิงการจัดการ (Managerial Skill) เป็นความสามารถในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนและมีกระบวนการอย่างมีแบบแผน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายของงานและวางแผนงานที่จะต้องปฏิบัติให้ชัดเจน การจัดบุคลากรเป็นความสามารถเกี่ยวกับการจัดการบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

3. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถเกี่ยวกับการให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการหรือเทคนิค จะต้องมีความรู้ความชำนาญพิเศษเกี่ยวกับวิชาชีพ มีความสามารถในการสังเกตพฤติกรรมพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนสามารถทำวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า เทคนิคในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำหลักการ เทคนิค ทักษะ สื่อ และเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากรผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารหรือผู้นิเทศดำเนินการ ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ จัดให้มีการประชุมคณะปฏิบัติงาน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ กิจกรรม สื่อ เครื่องมือ การบันทึกผล การประเมินผล และการสรุปการนิเทศ

2. ปฏิบัติการนิเทศ การดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้นิเทศไม่ควรละเลยเกี่ยวกับการเสริมแรงให้กำลังใจ รับทราบปัญหาความต้องการของผู้รับการนิเทศ และนำปัญหาและความต้องการนั้นมาพิจารณาหาทางช่วยเหลือสนับสนุน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และ มารุต ทรรตนากรกุล (2562) กล่าวว่า เมื่อพิจารณางานด้านวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบทั้ง 17 ภาระงาน จะเห็นว่า มีงานด้านการนิเทศ และงานที่ผู้นิเทศภายในโรงเรียนพึงปฏิบัติ แต่แตกต่างกันที่งานนิเทศนั้นเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม และให้คำปรึกษา ส่วนงานบริหารด้านวิชาการเป็นงานที่ผู้บริหารให้โอกาส อำนวยความสะดวกและมอบนโยบายแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ในอันที่จะให้บุคคลเหล่านี้ได้ทำงานไปตามความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ดังนั้น พอจะสรุปให้เห็นชัดเจนว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบงานด้านการนิเทศการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ช่วยเหลือครูแต่ละคนในการทำการสอนให้ได้ผลดี ช่วยแก้ปัญหาในด้านการสอนและปัญหาส่วนตัว

2. เป็นผู้ประสานงานและบริการแก่ครูทุกคนในด้านวิธีสอนและปัญหาส่วนตัว

3. ทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาสคือ สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำชี้แจง หรือชี้แนะแหล่งวิชาการที่เหมาะสมแก่ครู

4. ประเมินผลการเรียนการสอน และโปรแกรมของโรงเรียนทั้งหมด เพื่อหาช่องทางในการ ปรับปรุงการเรียนการสอน และการจัดโปรแกรมของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

5. สร้างขวัญของครูให้อยู่ในระดับสูง

6. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาวิชาชีพของครูให้ก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ทักษะของการนิเทศมีความเกี่ยวข้องอย่างมากระหว่างการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจัดเป็นทักษะเชิงมนุษย์ โดยเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ ซึ่งเป็น ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม หรือความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ ได้ ในหมู่คณะและสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้ดี เป็นความสามารถในการรับ ความรู้สึกและสามารถพูดอภิปรายได้ดี

### 3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

มีนักการศึกษาได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ ดังนี้

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า ในการเป็นผู้นำนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา วิธีการที่ผู้นำองค์กรจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้นมีหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับ ความสนใจและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่งก็คือ การสร้างแรงจูงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้าง แรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้และความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ จึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือ ไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเต็มใจทำงานแค่ไหน ถ้ามีสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเรา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใส่ใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อ องค์กรน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้าง แรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้อง เรียนรู้ ฝึกฝน และนำไปปฏิบัติให้เกิดความรู้สึกและจิตใจของบุคลากรในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอัน เดียวกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

จันทรานี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากการจูงใจ

ภายนอก เมื่อบุคคลเกิดความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับที่เกิดขึ้นจะไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เมื่อสามารถสนองความต้องการได้แล้ว แรงขับจะลดลง บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง แต่ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะวนเข้าสู่การเกิดแรงขับอีกครั้งหนึ่ง และดำเนินเป็นกระบวนการเรื่อยไปจนสู่ความพึงพอใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ สนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยม
4. ทศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทศนคติที่ดีในการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก็เป็นแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกัน คนที่ตั้งระดับต่างกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างกันด้วย
6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันไปตามขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน
7. ความต้องการอย่างเดียวกันทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า ทักษะการเสริมกำลังใจ หมายถึง ความสามารถในการใช้วิธีการที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจ ความกล้าแสดงออก ในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจเป็นการให้รางวัลหรือคำชมเชยหลังจากที่บุคคลประพฤติปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมตามที่เราต้องการ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีถ้าบุคคลมีความรู้สึกประสบความสำเร็จ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ดังนั้น ในการสอนผู้สอนควรพยายามสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้เกิดขึ้นในตัวของผู้เรียน ถ้าผู้เรียนแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ผู้สอนก็ควรที่จะทำการเสริมกำลังใจให้แก่ผู้เรียนได้ ทราบโดยทันที ทุกครั้ง ซึ่งตามหลักจิตวิทยาแล้วการกระทำเช่นนี้จะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาซ้ำ ๆ ขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งกลายเป็นนิสัย

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นคุณลักษณะภายในที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติกันอย่างมีทิศทางสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ

## ประเภทของแรงจูงใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) กล่าวว่า นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจได้ 2 ประเภท คือ

**1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากกระตุ้นซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่เหนือกว่าความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนามักมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

**2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

## องค์ประกอบของแรงจูงใจ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจมีอยู่ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความอดทน ทิศทาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความพยายาม (Effort) เกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งของพฤติกรรมที่มีต่องาน

ความอดทน (Persistence) ความอดทน อาจหมายถึง “แรงยึด” หรือ “ความทรหด” ซึ่งเกี่ยวกับความพยายามที่ยั่งยืน มั่นคงในพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัตินั้น

ทิศทาง (Direction) หมายถึงคุณภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงข้ามกับความพยายาม และความอดทนซึ่งเป็นเชิงปริมาณ ทิศทางเป็นการใช้ความพยายามอย่างยั่งยืนและมั่นคงในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

### 1. การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ

ทัตเทพ เยาวพัฒน์ (2557) กล่าวว่า การมอบหมายงาน (Delegation) หมายถึง การให้บุคคลอื่นทำงาน โดยการมอบหมายงานขึ้นใดขึ้นหนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้อีกคนหนึ่งทำ ซึ่งคนที่ถูกมอบหมายงานนั้นอาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับตำแหน่งเท่าเทียมกัน เพื่อนร่วมทีมงานในโครงการเดียวกัน พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้มอบหมายงาน หรือบุคคลภายนอกองค์กรที่ว่าจ้างมาก็ได้ และคนที่ถูกมอบหมายงานนั้นจะมีพันธสัญญาผูกพันกันว่าจะต้องทำงานหรือโครงการนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อผู้มอบหมายงานได้มอบหมายงานให้คนอื่นทำแล้ว ผู้มอบหมายงานไม่เพียงแต่จะโอนภาระงานนั้นไปให้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการโอนความรับผิดชอบไปให้ด้วย การมอบหมายงานเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร/ผู้มอบหมายงานที่ต้องการใช้เวลาและทรัพยากรของตนเองให้คุ้มค่าที่สุด โดยการมอบหมายงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ที่มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงานมีความเข้าใจในหลักการมอบหมายงาน (Delegation) และการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ได้อย่างถูกต้องและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเอาชนะหลุมพรางทางความคิดเชิงลบที่เป็นสาเหตุทำให้การมอบหมายงานไม่มีประสิทธิผลได้ด้วยตัวเอง
3. เพื่อให้ผู้รับงานได้พัฒนาเทคนิคการมอบหมายงาน การติดตาม การสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามสถานการณ์ของแต่ละบุคคล

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า คนเป็นทุกสิ่งทุกอย่างในการบริหาร ความสำเร็จในการบริหารคือ คัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติที่ดีจึงจะทำให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถเป็นการประเมินความสามารถของบุคลากรตามตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นตามภาระงานนั้น ๆ เพื่อมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานแทน เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถลงมือทำงานทุกอย่างภายในองค์กรได้เพียงคนเดียวได้ จึงต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา/ลูกน้องเพื่อรับมอบงานเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 2. การสร้างขวัญและกำลังใจ

จูไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีที่ทำให้คนมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อการทำงานหนัก การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรมีการทำ ดังนี้

1. การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร มีความชัดเจนและตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. การยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ

3. การเอาใจใส่ดูแล เอื้ออาทรในหมู่คณะครู
4. ผู้บริหารมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม
5. การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

ทรงพล เจริญคำ (2562) กล่าวว่า ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ทำงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้นและทำงานหนักขึ้นภายใต้การบริหารจัดการแบบเกื้อหนุน (Supportive Management) นักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำนั้นลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็คือ การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำองค์การจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปด้วยดีนั้นมีหลายวิธี ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีที่ทำให้คนมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อการทำงานหนัก

### 3. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม

วิจารณ์ พานิช (2555) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตของครูในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน ร่วมกันดำเนินการลงมือทำสร้างสรรค์นวัตกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ ซึ่งช่วยยืนยันว่าครูควรมีการลงมือทำ เพื่อร่วมมือกันสะท้อนถึงปัญหาแล้วนำไปแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ทิตนา แคมมณี (2557) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การร่วมกันปฏิบัติงานนี้จะนำไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการในการทำงานร่วมกัน การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มและทำงานในลักษณะเป็นทีมนี้ไม่ใช่เพียงแต่การนำบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกันเท่านั้น การรวมกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมนี้จำเป็นต้องประกอบไปด้วยการมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การประสานงานกันในกลุ่ม การตัดสินใจร่วมกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

เรวณี ชัยเชาวรัตน์ (2558) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกัน เพื่อทำงานร่วมกัน

และสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ร่วมกันวางเป้าหมาย การเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบสะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกันการร่วมมือรวมพลัง โดยมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม

ทรงพล เจริญคำ (2562) กล่าวว่า การบริหารที่เกิดจากความร่วมมือและการรวมกลุ่มของ บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่านั้น โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการ ทำงานเป็นสิ่งเดียวกันและเป้าหมายนั้นมีความชัดเจน ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็น องค์กรที่มีการบริหารที่มุ่งเน้นการทำเป้าหมาย ส่วนบุคคลภายในองค์กรเป็นเป้าหมายเดียวกันกับ เป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมต้องมีการสื่อสารกัน ทีมหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต้องพึ่งพากัน การร่วมกันปฏิบัติงานนี้จะนำไปอย่างไร้ราบรื่นและประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ปัจจัยและองค์ประกอบหลายประการในการทำงานร่วมกัน

#### 4. การเอาใจใส่การทำงานของคน

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring Leadership) ผู้นำขององค์กรต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับ การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานเท่าเทียมกับการบริหารงาน และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่เอาใจใส่ ผู้อื่นและสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ในหน่วยงานด้วย ผู้นำต้องเป็นบุคคลผู้เอาใจใส่ (Caring person) ที่ต้องประยุกต์หลักการเชิงจริยธรรมและทฤษฎีการดูแล (Theory in caring) ในการทำ ความเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องอยู่ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานโดยพร้อมให้ความ ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา และเปิดโอกาสให้พูดคุยถึงความรู้สึกที่มีต่อกัน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่า ได้รับการดูแลจากผู้นำ

Sherman และคณะ (2007, อ้างถึงใน ดารณา ตันตินีรนาท, 2561) ได้เสนอแนวคิดด้าน ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring for Leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Set)
  - 1.1 การดูแลสุขภาพตนเอง
  - 1.2 การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน
  - 1.3 การคลายเครียด
  - 1.4 การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง
  - 1.5 การใช้หลักศาสนาในการครองตน
  - 1.6 การพัฒนาความสามารถในการทำงาน
2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff)

- 2.1 การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน
- 2.2 การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
- 2.3 การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน
- 2.4 การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว
- 2.5 การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.6 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น

### 3. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้รับบริการ (Caring for Client)

3.1 การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วย

3.2 การพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล

3.3 การติดตามปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย

3.4 การติดตามกำกับดูแลให้พยาบาลปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการพยาบาล

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า ลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์คือ ให้ความสำคัญกับทุกคน รู้จักชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศที่ดีในการนิเทศ

รัตนา กาญจนพันธุ์ (2558) กล่าวว่า การบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร และความสามารถในการบริหารงานอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโดยการสังเกต การไต่ถาม และการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทรงพล เจริญคำ (2562) กล่าวว่า ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีสมมติฐานเกี่ยวกับการสื่อสาร อำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่การจูงใจ มีความสัมพันธ์กันที่สำคัญยิ่งภายในองค์กร โดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชา (Superior) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) ช่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การได้รับการพัฒนาขึ้นมาระหว่างระดับต่าง ๆ ในสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มนุษยสัมพันธ์เน้นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

สรุปได้ว่า ผู้นำขององค์กรต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานเท่าเทียมกับการบริหารงาน และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่เอาใจใส่ผู้อื่นและสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ในหน่วยงานด้วย เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นจัดเป็นการทำงานที่กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือให้เสร็จสมบูรณ์



## 5. การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ที่กล่าวว่า ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของศึกษานิเทศก์ขณะปฏิบัติงานกับครูหรือผู้รับการนิเทศในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม โดยสามารถสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มตลอดจนประสานความต้องการของสมาชิกภายในกลุ่ม

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันไว้ว่า การทำงานในโรงเรียนจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ใกล้เคียงกัน แต่แต่ละคนอาจจะคิดว่าตนเองมีความรู้ความสามารถไม่แตกต่างจากคนอื่น เมื่อต้องอยู่ในฐานะผู้รับการนิเทศก็อาจจะไม่ยอมรับในความสามารถของผู้นิเทศ ดังนั้น โรงเรียนต้องมีวิธีการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
2. การได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. บุคลากรยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน
4. บุคลากรยอมรับความสามารถที่แตกต่างและเชื่อมั่นว่าความสามารถพัฒนาได้

จุไรรัตน์ สุตรุ่ง ยังเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานไว้ว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้การนิเทศภายในดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

1. ผู้บริหารเอาใจใส่การทำงานของบุคลากร สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่
2. บุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร มีความสุขในการปฏิบัติงานมีความสนิทสนมกันทำงานด้วยความพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
3. ครูได้มีโอกาสปฏิบัติงานตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ

ทรงพล เจริญคำ (2562) กล่าวว่า ทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์มีสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ทำงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้นและทำงานหนักขึ้นภายใต้การบริหารจัดการแบบเกื้อหนุน (Supportive Management) นักทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์เชื่อว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลให้การนิเทศภายในดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศ องค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การ และมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และเป็นสิ่งที่บุคลากรรับรู้ว่าองค์การของตนเอง นั้นมีลักษณะอย่างไร

## 6. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จันทราณี สงวนนาม (2553) กล่าวว่า ในการเป็นผู้นำนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พึงปรารถนา วิธีการที่ผู้นำองค์การจะผสมผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีนั้นมีหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความสนใจและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่งก็คือ การสร้างแรงจูงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้และความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ จึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่าโดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเต็มใจทำงานแค่ไหน ถ้ามีสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเรา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใส่ใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ ฝึกฝน และนำไปปฏิบัติให้เกิดความรู้สึกและจิตใจของบุคลากรในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากยิ่งขึ้น

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) กล่าวว่า ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group Base Reward System)

ทรงพล เจริญคำ (2562) กล่าวว่า ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีสมมติฐานเกี่ยวกับการที่ผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจจากความต้องการด้านสังคม และด้านจิตวิทยาและสิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจและความคิดเห็น ความเชื่อ แรงจูงใจ สติปัญญา การตอบสนองต่อความไม่สบายใจ ค่านิยม และองค์ประกอบในทำนองนี้ของแต่ละบุคคลอาจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานด้วยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งชี้ให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แท้จริง

#### 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอนก มีชัย (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา ของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า ในการส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนของศึกษานิเทศก์อำเภอ ปัญหาส่วนใหญ่ มีดังนี้ 1. ขาดความร่วมมือจากทางโรงเรียนในการกำหนดนโยบายและวางแผนส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน 2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ได้รับมอบหมายให้นิเทศภายในโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ไม่นำความรู้ไปพัฒนาตนเองและหน่วยงาน 3. ผู้บริหารโรงเรียนละเลยต่อการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูผู้สอน 4. ศึกษานิเทศก์ขาดทักษะและเทคนิคในการให้คำปรึกษา แนะนำ 5. ขาดงบประมาณในการผลิตสื่อ เครื่องมือการนิเทศภายในโรงเรียนและการจัดกิจกรรมนิเทศทางไกล และ 6. การนิเทศติดตาม กำกับ ไม่ต่อเนื่อง

นันทนา เต่าทอง (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า งานนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้ 1. การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง 2. การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ 3. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม 4. การพัฒนาหลักสูตร และ 5. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการวิจัยพบว่าปัญหาในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้ 1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ 2. ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และ 3. ไม่มีเวลาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

กำพล วิลาลัย (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยพบว่า 1. โรงเรียนส่วนใหญ่มีการใช้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน 2. โรงเรียนส่วนใหญ่มีการส่งเสริมสนับสนุนการนิเทศภายในโรงเรียน 3. โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำกับติดตามการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน และ 4. โรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินผลการเตรียมการนิเทศภายในโรงเรียน และพบว่าปัญหาในการเตรียมการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้ 1. ครูมีภาระงานมากจึงไม่มีเวลาเพียงพอในการให้คำแนะนำในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการการนิเทศภายใน 2. ครูมีภาระงานมากจึง ไม่มีเวลาเพียงพอในการกำหนดช่วงเวลาการนิเทศภายใน และ 3. ครูมีเวลาไม่เพียงพอในการกำกับติดตามการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน

ราณี กุญรัมย์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีดังนี้ 1. การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการนิเทศ 2. ความไม่ชัดเจนของแผนทำให้ยากต่อการปฏิบัติตามแผนการนิเทศ 3. การใช้เครื่องมือและสื่อซึ่งยังไม่หลากหลายในการนิเทศ และ 4. การสรุปผลและการรายงานผลการนิเทศที่

ไม่ครบกระบวนการการสรุปรายงานผลการประเมินตนเองการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีดังนี้

1. ผู้บริหารต้องชี้แจงอบรมให้ความรู้เรื่องการนิเทศภายในให้ครบทั้งกระบวนการ และ
2. ผู้บริหารต้องกำกับดูแลติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ชรัวา มูเก็ม (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พื้นที่จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พื้นที่จังหวัดสงขลา มีดังนี้ 1. ไม่มีการศึกษาข้อมูลในการกำหนดนโยบายและแจ้งนโยบายการนิเทศภายในไม่ทั่วถึง 2. ไม่มีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากร 3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศไม่ตรงกับความถนัด ความสามารถ 4. มีภาระงานสอนมาก 5. ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และบทบาทในการนิเทศ 6. มีการเตรียมการในด้านต่าง ๆ ก่อนการนิเทศน้อย และ 7. ไม่มีสื่อการนิเทศที่เหมาะสมและเพียงพอ

นนทพร พนาตรีสวัสดิ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า จุดอ่อนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้รับการจัดสรรอัตรากำลังและงบประมาณอย่างจำกัด ซึ่งควรได้รับการดูแล ช่วยเหลือในหลายด้านทั้งจากองค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งความร่วมมือจากชุมชนในการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของโรงเรียน

พิชญ์ชาญ์ สุตทุม (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 มีดังนี้ 1. ต้องมีการประชุมชี้แจง จัดอบรมใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลายรูปแบบและให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียน 2. ต้องมีการจัดให้มีการศึกษาดูงานการนิเทศภายในโรงเรียน 3. ต้องมีการจัดตั้งห้องศูนย์สื่อภายในโรงเรียน 4. ต้องดำเนินการนิเทศให้ตรงกับปฏิทินการนิเทศที่วางแผนไว้ และ 5. ต้องประเมินการนิเทศที่เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง สรุปผลและรายงานผลการนิเทศให้ผู้บริหารทราบ

อัมพวรรณ สิริรักษ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการนิเทศภายในตามความคิดเห็นของคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดีมาก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลในระดับดีมาก มีดังนี้ 1. ปัจจัยด้านการบริหาร 2. ปัจจัยด้านบุคลากร 3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ 4. ปัจจัยด้านกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

สุภัจฉรา กาใจ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารปัจจัยที่ส่งผลต่องานนิเทศภายในของโรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม อำเภอวังเจ้า จังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่องานนิเทศภายในของโรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม อำเภอวังเจ้า จังหวัดตาก มีดังนี้ 1. การบริหารงบประมาณ 2. การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน 3. การบริหารบุคลากร และ 4. กระบวนการจัดการ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์ผลการวิจัยเป็นปัจจัยดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านการบริหาร

- 1.1 การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน
- 1.2 การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 1.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 1.5 การจัดระบบสารสนเทศ
- 1.6 การกำกับติดตามงานนิเทศ
- 1.7 การสร้างเครือข่าย

### 2. ปัจจัยด้านบุคลากร

- 2.1 ประสพการณ์การสอน
- 2.2 การเลือกสรรบุคลากร
- 2.3 ภาระงานของบุคลากร
- 2.4 ทักษะการนิเทศ

### 3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

- 3.1 การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ
- 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจ
- 3.3 การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 3.4 การเอาใจใส่การทำงานของครู
- 3.5 การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน
- 3.6 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 1,160 โรงเรียน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการประมาณค่าสัดส่วนประชากร Krejcie & Morgan (1970, อ้างถึงใน วรณีย์ แกมเกตุ, 2555) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 โรงเรียน และทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแทนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขตพื้นที่การศึกษาโดยการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิโดยอาศัยสัดส่วน ซึ่งทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจำนวน 285 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และครูผู้นิเทศของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งสิ้น 42 เขตพื้นที่การศึกษา จาก 285 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 855 คน

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เพื่อนำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อน

1. ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดีมาก จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนสาคลีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โรงเรียนตะกั่วป่าศิริเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 และโรงเรียนน่านประชาอุทิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ของแต่ละโรงเรียนคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานนิเทศการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งหมด 9 คน

2. หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน

3. ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 สำนักงานเขตพื้นที่ละ 1 คน รวม 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์จำนวน 13 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นมีดังนี้

**ฉบับที่ 1** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยสถานภาพ ระยะเวลาการปฏิบัติงานและระดับการศึกษา ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับน้อยที่สุด

**ฉบับที่ 2** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

**3.1** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

3.1.2 กำหนดขอบเขตของข้อความคำถามจากตัวแปรที่จะศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านแรงจูงใจ

3.1.3 สร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ความครบถ้วน

3.1.4 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item - Objective Congruence Index: IOC) โดยผู้วิจัยเลือกข้อความที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Congruence) เท่ากับ 0.99

3.1.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งเพื่อความชัดเจนและความสมบูรณ์แบบของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้

3.1.6 ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

**3.2** แบบสัมภาษณ์แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์



3.2.2 นำผลการศึกษเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนในระดับมากที่สุดของแต่ละปัจจัยมาทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้องและพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และปรับปรุงแก้ไขทางด้านภาษาตามคำแนะนำ เพื่อให้แบบสัมภาษณ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.4 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 1** การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

- ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม โดยกำหนดวันขอรับคืนจากทางโรงเรียน และดำเนินการติดตามขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามคืน

- ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากโรงเรียน 200 โรงเรียน รวมจำนวน 600 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.2 นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ติดต่อทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

- ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานนิเทศ การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล การจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมทั้งหมด 13 คน

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม มีดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง โดยกำหนดความหมายและเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนระดับน้อยที่สุด

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาเพื่อสร้างเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง 285 โรงเรียน ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ โดยมีโรงเรียนที่มีผู้ให้ข้อมูลครบทั้ง 3 คน จำนวน 200 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 600 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในลักษณะตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกเป็นรายปัจจัย

ตอนที่ 4 การนำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 1** ค่าความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	รายละเอียด	ผู้ตอบแบบสอบถาม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน	200	33.33
	รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ	200	33.33
	ครูผู้นิเทศ	200	33.33
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 5 ปี	99	16.50
	5 – 10 ปี	120	20.00
	11 – 20 ปี	166	27.67
	มากกว่า 20 ปี	215	35.83
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	190	31.67
	ปริญญาโท	380	63.33
	ปริญญาเอก	30	5.00

จากตารางที่ 1 ค่าความถี่ร้อยละของข้อมูลทั่วไปโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีสถานภาพเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 200 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จำนวน 200 คน และครูผู้นิเทศ จำนวน 200 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.83 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.67 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ และพบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 63.33 รองลงมาคือ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.67 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศ  
ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในภาพรวม

การดำเนินงานนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
ปัจจัยด้านการบริหาร	4.06	0.566	มาก
ปัจจัยด้านบุคลากร	4.13	0.554	มาก
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	4.08	0.557	มาก
โดยรวม	4.09	0.559	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 ปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.13 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.06 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกเป็นรายปัจจัย

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านการบริหาร

ปัจจัยด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>1. การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน</b>			
1) การกำหนดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน	4.37	0.670	มากที่สุด
2) การนำผลการนิเทศภายในปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	4.13	0.796	มาก
3) การกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของการจัดการนิเทศ ภายในโรงเรียน	4.20	0.772	มาก
4) การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานการนิเทศภายใน โรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.28	0.782	มากที่สุด
5) การกำกับ ติดตามการดำเนินงานนิเทศภายในอย่างเป็น ระบบ	4.16	0.821	มาก
รวม	4.23	0.646	มากที่สุด
<b>2. การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน</b>			
6) การกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับการนิเทศภายในให้มีความ ชัดเจน	4.17	0.718	มาก
7) การจัดโครงสร้างให้งานนิเทศภายในโรงเรียนเป็นงานที่ขึ้น ตรงกับกลุ่มบริหารวิชาการ	4.37	0.684	มากที่สุด
8) การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนของแต่ละกลุ่ม งาน	4.01	0.770	มาก
9) การจัดตั้งคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน	4.34	0.753	มากที่สุด
10) การกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศไว้ชัดเจน	4.30	0.697	มากที่สุด
รวม	4.24	0.554	มากที่สุด

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านการบริหาร (ต่อ)

ปัจจัยด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>			
11) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	4.33	0.809	มากที่สุด
12) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของครูและบุคลากร	4.25	0.840	มากที่สุด
13) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน	4.18	0.880	มาก
14) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศ และใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร	4.30	0.860	มากที่สุด
15) ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความยินดีในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน	4.29	0.799	มากที่สุด
รวม	4.27	0.716	มากที่สุด
<b>4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร</b>			
16) การประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ และผู้ได้รับการนิเทศ	4.16	0.781	มาก
17) การเปิดโอกาสให้บุคลากรช่วยกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานนิเทศงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.802	มาก
18) การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาขยายผลกับเพื่อนครู	4.20	0.820	มาก
19) การสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียนของครูและบุคลากร	4.19	0.814	มาก
รวม	4.16	0.708	มาก

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านการบริหาร (ต่อ)

ปัจจัยด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>5. การจั้ระบบสารสนเทศ</b>			
20) การใช้ระบบสารสนเทศในการปรับปรุง วางแผน วิเคราะห์ ตัดสินใจ ตรวจสอบการนิเทศภายในโรงเรียน	4.00	0.806	มาก
21) การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านสารสนเทศเพื่อ การจัดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.08	0.780	มาก
22) การจั้ระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ การนิเทศง่ายต่อการนำไปใช้ และสะดวกต่อการแก้ไข	3.97	0.806	มาก
23) การจัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการ นิเทศภายในโรงเรียน	3.83	0.821	มาก
รวม	3.97	0.694	มาก
<b>6. การกำกับติดตามงานนิเทศ</b>			
24) ผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการกำกับ ติดตามการนิเทศภายในโรงเรียน	4.27	0.778	มากที่สุด
25) การวางแผนในการติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน	4.18	0.802	มาก
26) การกำกับติดตามงานนิเทศอย่างเป็นระบบการประชุม ชี้แจง ครูและบุคลากรให้ทราบเกี่ยวกับการกำกับติดตามงานนิเทศ ภายใน	4.14	0.811	มาก
27) การแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศ ภายในโรงเรียน	4.26	0.772	มากที่สุด
28) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการติดตามงานนิเทศ ภายในโรงเรียน เช่น การจัดทำโปรแกรมจัดเก็บข้อมูลการ รายงานการนิเทศผ่าน application	3.76	1.030	มาก
รวม	4.12	0.663	มาก



**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านการบริหาร (ต่อ)

ปัจจัยด้านการบริหาร	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>7. การสร้างเครือข่าย</b>			
29) การสร้างระบบเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน เพื่อช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแก้ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน	3.51	1.006	มาก
30) การร่วมกันวางแผนการดำเนินงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนิเทศภายในของเครือข่าย	3.46	1.012	มาก
31) การกำกับติดตามการปฏิบัติการสร้างเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก	3.43	0.983	มาก
32) การประเมินผลการปฏิบัติการสร้างเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก	3.48	1.037	มาก
รวม	3.47	0.939	มาก
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4.06</b>	<b>0.566</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของปัจจัยด้านการบริหารในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด และการกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

1. การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าการกำหนดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.37 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 อยู่ในระดับมากที่สุด และการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ
2. การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าการจัดโครงสร้างในงานนิเทศภายในโรงเรียนเป็นงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.37 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดตั้งคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

อยู่ในระดับมากที่สุด และการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศ และใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจมีความยินดีในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาขยายผลกับเพื่อนครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียนของครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมาก และการประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ และผู้ได้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

5. การจัดระบบสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านสารสนเทศเพื่อจัดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การใช้ระบบสารสนเทศในการปรับปรุง วางแผน วิเคราะห์ ตัดสินใจ ตรวจสอบการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับมาก และการจัดระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนิเทศง่ายต่อการนำไปใช้ และสะดวกต่อการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

6. การกำกับติดตามงานนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการกำกับติดตามการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับมากที่สุด และการวางแผนในการติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

7. การสร้างเครือข่าย ผลการวิจัยพบว่า การสร้างระบบเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน เพื่อช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแก้ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.51 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติการสร้างเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 อยู่ในระดับมาก และการร่วมกันวางแผนการดำเนินงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนิเทศภายในของเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>1. ประสบการณ์การสอน</b>			
33) ประสบการณ์การสอนของครูและบุคลากรที่เกิดจากการพัฒนาการสอนในชั้นเรียนที่มีผลต่อการจัดการนิเทศภายใน	4.11	0.704	มาก
34) ประสบการณ์การสอนของครูมีผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอน	4.18	0.816	มาก
35) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอนระหว่างครูและบุคลากรเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน	4.18	0.652	มาก
36) ประสบการณ์การสอนของครูส่งผลต่อการปฏิบัติการเป็นผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ	4.15	0.807	มาก
รวม	4.15	0.586	มาก
<b>2. การเลือกสรรบุคลากร</b>			
37) การเลือกสรรครูและบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่มอบหมายในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน	4.14	0.783	มาก
38) การเลือกสรรครูและบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในโรงเรียน	4.11	0.836	มาก
39) การเลือกสรรครูและบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม	4.18	0.805	มาก
รวม	4.14	0.731	มาก
<b>3. ภาระงานของบุคลากร</b>			
40) การกำหนดขอบข่าย ภาระงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.18	0.725	มาก
41) การวิเคราะห์ภาระงานของครูและบุคลากรก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน	4.07	0.722	มาก

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านบุคลากร (ต่อ)

ปัจจัยด้านบุคลากร	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>3. ภาระงานของบุคลากร (ต่อ)</b>			
42) การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานนิเทศภายในโรงเรียนให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ	4.16	0.722	มาก
รวม	4.14	0.635	มาก
<b>4. ทักษะการนิเทศ</b>			
43) ผู้นิเทศสามารถปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่นได้สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ	4.11	0.782	มาก
44) ผู้นิเทศมีทักษะในการจัดการสามารถวางแผนการดำเนินงานนิเทศได้อย่างเป็นระบบ	4.12	0.773	มาก
45) ผู้นิเทศมีทักษะเชิงเทคนิคสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศให้กับผู้รับการนิเทศได้ และสามารถเลือกวิธีการนิเทศ กิจกรรมนิเทศ ได้อย่างเหมาะสม	4.06	0.832	มาก
46) ผู้นิเทศมีทักษะด้านคดีนิยม มีความสามารถที่จะวิเคราะห์สังเคราะห์พฤติกรรม และข้อมูลต่าง ๆ ของผู้รับการนิเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	4.06	0.791	มาก
รวม	4.10	0.677	มาก
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4.13</b>	<b>0.554</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของปัจจัยด้านบุคลากรในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุดคือ ประสพการณ์การสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การเลือกสรรบุคลากร และภาระงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก และทักษะการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

1. ประสพการณ์การสอน ผลการวิจัยพบว่า ประสพการณ์การสอนของครูมีผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และการแลกเปลี่ยนประสพการณ์การสอนระหว่างครูและบุคลากรเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.18 อยู่ใน

ระดับมาก รองลงมาคือ ประสบการณ์การสอนของครูส่งผลต่อการปฏิบัติการเป็นผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก และประสบการณ์การสอนของครูและบุคลากรที่เกิดจากการพัฒนาการสอนในชั้นเรียนที่มีผลต่อการจัดการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การเลือกสรรบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การเลือกสรรครูและบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การเลือกสรรครูและบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่มอบหมายในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก และการเลือกสรรครูและบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. ภาระงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดขอบข่าย ภาระงานเกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานนิเทศภายในโรงเรียนให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก และการวิเคราะห์ภาระงานของครูและบุคลากรก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. ทักษะการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นิเทศมีทักษะในการจัดการสามารถวางแผนการดำเนินงานนิเทศได้อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้นิเทศสามารถปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่นได้สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก และผู้นิเทศมีทักษะเชิงเทคนิคสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศให้กับผู้รับการนิเทศได้ และสามารถเลือกวิธีการนิเทศ กิจกรรมนิเทศได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>1. การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ</b>			
47) การมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของ ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.15	0.726	มาก
48) ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรม และเหมาะสม	3.99	0.890	มาก
49) การประชุมชี้แจงครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทราบ เกี่ยวกับรายละเอียดของงานก่อนการมอบหมายให้ปฏิบัติ	4.05	0.868	มาก
รวม	4.06	0.720	มาก
<b>2. การสร้างขวัญและกำลังใจ</b>			
50) การยกย่อง ชมเชย ครูและบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ และให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.812	มาก
51) การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็น ธรรม	4.08	0.943	มาก
52) การเอาใจใส่ ดูแล เอื้ออาทรซึ่งกันและกันของครูและ บุคลากรในโรงเรียน	4.22	0.742	มากที่สุด
รวม	4.16	0.761	มาก
<b>3. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม</b>			
53) ครูและบุคลากรมีการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันในเรื่อง ของความสามารถ และเชื่อว่าสามารถพัฒนาได้	4.12	0.758	มาก
54) การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นผลดีจากการร่วมกัน ทำงานเป็นทีม	4.14	0.854	มาก
55) ครูและบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายถึงความสำเร็จร่วมกันใน การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	4.15	0.857	มาก

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ต่อ)

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>3. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม (ต่อ)</b>			
56) ครูและบุคลากรได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงานจาก ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน เป็นทีม	4.09	0.888	มาก
รวม	4.12	0.750	มาก
<b>4. การเอาใจใส่การทำงานของครู</b>			
57) การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของครูและ บุคลากรอย่างทั่วถึง	4.07	0.938	มาก
58) ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานใน หน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	4.04	0.946	มาก
59) การที่ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการทำงาน ของครูและบุคลากร	4.15	0.818	มาก
60) การที่ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครูและบุคลากรใน โรงเรียน	4.13	0.840	มาก
61) การติดตามผลของการแก้ปัญหาของครูและบุคลากรที่มี ปัญหาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.788	มาก
รวม	4.08	0.769	มาก
<b>5. การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน</b>			
62) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจใน การทำงาน	4.16	0.852	มาก
63) การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ	4.09	0.847	มาก
64) ครูและบุคลากรได้มีโอกาสปฏิบัติงานตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ	4.11	0.842	มาก

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (ต่อ)

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	$\bar{X}$	S. D.	แปลผล
<b>5. การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน (ต่อ)</b>			
65) ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มีความสนิทสนมทำงานด้วยความพึงพอใจ	4.22	0.726	มากที่สุด
รวม	4.00	0.817	มาก
<b>6. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</b>			
66) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ	4.17	0.669	มาก
67) ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	4.10	0.796	มาก
68) ครูและบุคลากรมีการประเมินตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายในการปฏิบัติการณ์เทศภายในโรงเรียน	3.96	0.784	มาก
69) ครูและบุคลากรได้รับการสนับสนุนหรือการกระตุ้นให้กำลังใจในการทำงานโดยตรงจากผู้บริหาร	3.94	0.863	มาก
รวม	4.04	0.685	มาก
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>4.08</b>	<b>0.557</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มากที่สุดคือ การสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก และการเอาใจใส่การทำงานของครู มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

1. การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ ผลการวิจัยพบว่า การมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การประชุมชี้แจงครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทราบเกี่ยวกับรายละเอียดของงานก่อนการมอบหมายให้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก และ



ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. การสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่า การเอาใจใส่ ดูแล เอื้ออาทรซึ่งกันและกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การยกย่อง ชมเชย ครูและบุคลากรที่ประสบความสำเร็จและให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก และการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ครูและบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายถึงความสำเร็จร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นผลดีจากการร่วมกันทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก และครูและบุคลากรมีการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันในเรื่องของความสามารถ และเชื่อว่าสามารถพัฒนาได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

4. การเอาใจใส่การทำงาน of ครู ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการทำงานของครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การที่ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก และการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

5. การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มีความสนทนมนทำงานด้วยความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก และครูและบุคลากรได้มีโอกาสปฏิบัติงานตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

6. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก และครูและบุคลากรมีการประเมินตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายในการปฏิบัติภารกิจภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 การนำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

##### 1. ปัจจัยด้านบุคลากร

1.1 ควรมีการวางแผนการนิเทศและบรรจุไว้ในแผนการปฏิบัติประจำปี ใช้เทคนิคการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่างๆ ตามความถนัดระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนควรจัดให้ครูสอนตรงตามวิชาเอกของตนเอง และมีการพัฒนาครูเป็นระยะ ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียน

1.2 การคัดเลือกบุคลากรในการดำเนินงานนิเทศภายในควรคัดเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีประสบการณ์สอนและต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจบทบาทการดำเนินงานนิเทศ เพราะการนิเทศภายในโรงเรียนต้องมีการประสานความร่วมมือกันเพื่อสะท้อนมุมมองหรือสะท้อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ได้ และที่สำคัญควรมีการกำหนดขอบข่ายภาระหน้าที่งานให้มีความชัดเจน, ควรมีการติดตามผลการนิเทศ โดยใช้เครื่องมือการนิเทศ เช่น แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต และควรมีการแต่งตั้งคำสั่งให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการรับผิดชอบงานนิเทศการสอนและประสานงานกับครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.3 ควรกำหนดให้ครูมีการทำ PLC (Professional Learning Community) เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสะท้อนปัญหาต่าง ๆ และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข รวมถึงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยการประชุมสัปดาห์ละครั้งทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้

##### 2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

2.1 ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูแบบเป็นกันเอง เพื่อให้ครูสามารถปรึกษาพูดคุยกันได้ ครูให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานและร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วง จึงเป็นบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข โดยใช้กระบวนการเชิงกัลยาณมิตร ถ้าหากมีการทำผิดพลาดหรือมีจุดบกพร่องก็ช่วยกันปรับปรุง นอกจากนี้ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียนและแสดงออกด้วยความเป็นกันเองไม่ใช้อำนาจ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศเป็นแบบครอบครัว

2.2 ควรจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ในการประชุมควรมีการยกย่องเชิดชูเกียรติตามวาระโอกาสแก่ครูที่มีผลงาน และเป็นกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชยและแสดงความยินดีแก่ครูที่มี

ผลงานโดดเด่น เช่น การมอบรางวัล การมอบเกียรติบัตร วุฒิบัตร นอกจากนี้อาจมีการจัดทำวารสาร เผยแพร่ผลงานโดดเด่นของครูในโรงเรียน

2.3 ผู้บริหารควรให้นโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีการมอบหมายงานให้แก่ครู เพื่อให้ครูทำงานร่วมกันด้วยการระดมความคิดและประสบการณ์ในการพัฒนาโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จ โดยมอบหมายภาระงานตามความถนัดความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานสามารถขับเคลื่อนพัฒนาไปได้ และควรกำหนดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานเดือนละครั้ง เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

### 3. ปัจจัยด้านการบริหาร

3.1 ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้กระจายอำนาจทั้ง 4 ฝ่ายงาน เพื่อให้งานนิเทศภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยให้ฝ่ายวิชาการดำเนินการนิเทศด้านงานสอนเป็นหลัก เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนฝ่ายงานอื่น ๆ เป็นการนิเทศงานของแต่ละฝ่าย มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มุ่งเน้นไปที่นักเรียนเป็นสำคัญเพื่อให้นักเรียนได้รับประโยชน์มากที่สุด และช่วยเหลือนักเรียนที่ประสบปัญหา และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ครบรอบด้าน

3.2 ควรส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ โดยการกำหนดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นการนิเทศการสอนเป็นหลัก

3.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน ติดตามผลการนิเทศตามปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดทำสรุปรายงานเสนอผู้บริหารเมื่อสิ้นภาคเรียน เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายงานกำกับติดตามงานนิเทศภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ และให้หัวหน้างานแต่ละงานเป็นผู้จัดทำสรุปรายงานก่อนจะปิดภาคเรียน เพื่อทราบผลสะท้อนที่เกิดขึ้น รวมถึงเห็นข้อบกพร่องในการทำงานเพื่อจะได้ร่วมกันหาทางแก้ไข

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

##### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

1.1 สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 200 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จำนวน 200 คน และครูผู้นิเทศ จำนวน 200 คน

1.2 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 35.83 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-20 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 27.67 และน้อยที่สุดคือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

1.3 ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท 380 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 รองลงมาคือ ปริญญาตรี 190 คน คิดเป็นร้อยละ 31.67 และปริญญาเอก 30 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

##### 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม สรุปได้ดังนี้

โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดคือปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.13 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.08 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.06 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กโดยภาพรวมสรุปได้ดังนี้

**2.1 ปัจจัยด้านการบริหาร** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 โดยมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด และการกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การกำหนดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.37 รองลงมาคือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ตามลำดับ

การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การจัดโครงสร้างในงานนิเทศภายในโรงเรียนเป็นงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.37 รองลงมาคือ การจัดตั้งคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 และการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.33 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศ และใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจมีความยินดีในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ตามลำดับ

การมีส่วนร่วมของบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาขยายผลกับเพื่อนครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ การสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียนของครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และการประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ และผู้ได้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ตามลำดับ

การจัดระบบสารสนเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านสารสนเทศเพื่อจัดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.08 รองลงมาคือ การใช้ระบบสารสนเทศในการปรับปรุง วางแผน

วิเคราะห์ ตัดสินใจ ตรวจสอบการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และการจัดระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนิเทศง่ายต่อการนำไปใช้ และสะดวกต่อการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ตามลำดับ

การกำกับติดตามงานนิเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการกำกับติดตามการนิเทศภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.27 รองลงมาคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 และการวางแผนในการติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

การสร้างเครือข่าย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การสร้างระบบเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน เพื่อช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแก้ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.51 รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติการสร้างเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และการร่วมกันวางแผนการดำเนินงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนิเทศภายในของเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ตามลำดับ

**2.2 ปัจจัยด้านบุคลากร** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ ประสพการณ์การสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก รองลงมาคือ การเลือกสรรบุคลากร และภาระงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก และทักษะการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในรายชื่อพบว่า

2.2.1 ประสพการณ์การสอน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ ประสพการณ์การสอนของครูมีผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการแลกเปลี่ยนประสพการณ์การสอนระหว่างครูและบุคลากรเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ ประสพการณ์การสอนของครูส่งผลต่อการปฏิบัติการเป็นผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และประสพการณ์การสอนของครูและบุคลากรที่เกิดจากการพัฒนาการสอนในชั้นเรียนที่มีผลต่อการจัดการนิเทศภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ

2.2.2 การเลือกสรรบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การเลือกสรรครูและบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ การเลือกสรรครูและบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่มอบหมายในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.14 และการเลือกสรรครู

และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ

2.2.3 ภาระงานของบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การกำหนดขอบข่าย ภาระงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.18 รองลงมาคือ การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานนิเทศ ภายในโรงเรียนให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และการวิเคราะห์ ภาระงานของครูและบุคลากรก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ตามลำดับ

2.2.4 ทักษะการนิเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ ผู้นิเทศมีทักษะในการจัดการสามารถวางแผนการดำเนินงานนิเทศได้อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.12 รองลงมาคือ ผู้นิเทศสามารถปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่นได้สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และผู้นิเทศมีทักษะเชิงเทคนิคสามารถสร้าง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศให้กับผู้รับการนิเทศได้ และสามารถเลือกวิธีการนิเทศ กิจกรรม นิเทศได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ตามลำดับ

**2.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การสร้างขวัญและกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.16 โดยมีความคิดเห็นในระดับมาก รองลงมา คือ การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 โดยมีความคิดเห็นในระดับ มาก และการเอาใจใส่การทำงานของครู มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 โดยมีความคิดเห็นในระดับระดับมาก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในรายชื่อพบว่า

2.3.1 การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมี ความคิดเห็นมากที่สุดคือ การมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของครู และบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 รองลงมาคือ การประชุมชี้แจงครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทราบเกี่ยวกับรายละเอียดของงานก่อนการมอบหมายให้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.05 และผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.99 ตามลำดับ

2.3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การเอาใจใส่ ดูแล เอื้ออาทรซึ่งกันและกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.22 รองลงมาคือ การยกย่อง ชมเชย ครูและบุคลากรที่ประสบความสำเร็จและให้กำลังใจอย่าง สม่าเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ตามลำดับ

2.3.3 การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ ครูและบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายถึงความสำเร็จร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 รองลงมาคือ การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นผลดีจากการร่วมกันทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และครูและบุคลากรมีการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันในเรื่องของความสามารถ และเชื่อว่าสามารถพัฒนาได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ตามลำดับ

2.3.4 การเอาใจใส่การทำงานของครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ การที่ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการทำงานของครูและบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.15 รองลงมาคือ การที่ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ตามลำดับ

2.3.5 การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มีความสนิทสนมทำงานด้วยความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.22 รองลงมาคือ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และครูและบุคลากรได้มีโอกาสปฏิบัติงานตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ

2.3.6 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นมากที่สุดคือ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.17 รองลงมาคือ ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และครูและบุคลากรมีการประเมินตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายในการปฏิบัติการณ์เทศภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ

### 3. แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ เนื้อหาและสรุปเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

#### 1. ปัจจัยด้านบุคลากร

1.1 ควรมีการวางแผนการนิเทศและบรรจุไว้ในแผนการปฏิบัติประจำปี ใช้เทคนิคการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่างๆ ตามความถนัดระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนควรจัดให้ครูสอนตรงตามวิชาเอกของตนเอง และมีการพัฒนาครูเป็นระยะ ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียน



1.2 การคัดเลือกบุคลากรในการดำเนินงานนิเทศภายในควรคัดเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีประสบการณ์สอนและต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจบทบาทการดำเนินงานนิเทศ เพราะการนิเทศภายในโรงเรียนต้องมีการประสานความร่วมมือกันเพื่อสะท้อนมุมมองหรือสะท้อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ และที่สำคัญควรมีการกำหนดขอบข่ายภาระหน้าที่งานให้มีความชัดเจน, ควรมีการติดตามผลการนิเทศ โดยใช้เครื่องมือการนิเทศ เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต และควรมีการแต่งตั้งคำสั่งให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการรับผิดชอบงานนิเทศการสอนและประสานงานกับครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.3 ควรกำหนดให้ครูมีการทำ PLC (Professional Learning Community) เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสะท้อนปัญหาต่าง ๆ และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข รวมถึงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยการประชุมสัปดาห์ละครั้งทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้

## 2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

2.1 ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูแบบเป็นกันเอง เพื่อให้ครูสามารถปรึกษาพูดคุยกันได้ ครูให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานและร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงจึงเป็นบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข โดยใช้กระบวนการเชิงกัลยาณมิตร ถ้าหากมีการทำผิดพลาดหรือมีจุดบกพร่องก็ช่วยกันปรับปรุง นอกจากนี้ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียนและแสดงออกด้วยความเป็นกันเองไม่ใช้อำนาจ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศเป็นแบบครอบครัว

2.2 ควรจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ในการประชุมควรมีการยกย่องเชิดชูเกียรติตามวาระโอกาสแก่ครูที่มีผลงาน และเป็นกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชยและแสดงความยินดีแก่ครูที่มีผลงานโดดเด่น เช่น การมอบรางวัล การมอบเกียรติบัตร วุฒิบัตร นอกจากนี้อาจมีการจัดทำวารสารเผยแพร่ผลงานโดดเด่นของครูในโรงเรียน

2.3 ผู้บริหารควรให้นโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีการมอบหมายงานให้แก่ครู เพื่อให้ครูทำงานร่วมกันด้วยการระดมความคิดและประสบการณ์ในการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ โดยมอบหมายภาระงานตามความถนัดความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานสามารถขับเคลื่อนพัฒนาไปได้ และควรกำหนดให้มีการนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินงานเดือนละครั้ง เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

## 3. ปัจจัยด้านการบริหาร

3.1 ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้กระจายอำนาจทั้ง 4 ฝ่ายงาน เพื่อให้งานนิเทศภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยให้ฝ่ายวิชาการดำเนินการนิเทศด้านงานสอนเป็นหลักเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนฝ่ายงานอื่น ๆ เป็นการนิเทศงานของแต่ละฝ่าย มีการกำหนด

วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) มุ่งเน้นไปที่นักเรียนเป็นสำคัญเพื่อให้นักเรียนได้รับประโยชน์มากที่สุด และช่วยเหลือนักเรียนที่ประสบปัญหาและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ครบรอบด้าน

3.2 ควรส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ โดยการกำหนดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นการนิเทศการสอนเป็นหลัก

3.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน ติดตามผลการนิเทศตามปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดทำสรุปรายงานเสนอผู้บริหารเมื่อสิ้นภาคเรียน เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายงานกำกับติดตามงานนิเทศภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ และให้หัวหน้างานแต่ละงานเป็นผู้จัดทำสรุปรายงานก่อนจะปิดภาคเรียน เพื่อทราบผลสะท้อนที่เกิดขึ้น รวมถึงเห็นข้อบกพร่องในการทำงานเพื่อจะได้ร่วมกันหาทางแก้ไข

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมาอภิปราย ดังนี้

จากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านบุคลากร โดยบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทุกคนนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการช่วยดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนให้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพราะบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนนั้นเป็นผู้ที่ทราบปัญหาที่แท้จริงที่มีอยู่ในโรงเรียน ย่อมเป็นผู้รู้ปัญหาได้ดี และแก้ปัญหาโดยใช้การนิเทศภายในโรงเรียนได้ตรงจุดกว่าการให้คนภายนอกมาทำการนิเทศ อีกทั้งบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนมีความคุ้นเคยกับครูอยู่แล้ว ทำให้บรรยากาศในการนิเทศทำได้เป็นอย่างดี ส่งผลทำให้ครูที่ได้รับการช่วยเหลือโดยใช้กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามหน้าที่หลัก คือ การจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับสุรศักดิ์ ปาเฮ (2555) ที่กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการนิเทศโดยบุคลากรของโรงเรียน ทั้งฝ่ายบริหารและครูฝ่ายปฏิบัติการสอนในลักษณะของปฏิสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรทุกฝ่ายทุกคน สอดคล้องคล้อยกับวัชร เล่าเรียนดี (2556) ที่กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง ผู้นิเทศภายในโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นครูที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ หรือเป็นเพื่อน

ครูด้วยกันที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเสมอกัน ร่วมกันปฏิบัติงาน และที่สำคัญการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการนิเทศที่ดำเนินการที่โรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก และพบว่าประเด็นด้านประสิทธิภาพการสอนมีผลต่อการดำเนินงานนิเทศภายในมากที่สุด โดยประสิทธิภาพการสอนของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในนั้นจะต้องมีเพื่อใช้ในการทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศ ประสิทธิภาพในการสอนนั้นจะเป็นสิ่งบ่งบอกให้เห็นถึงความสามารถในการสอนของผู้นิเทศเพื่อที่จะนำเอาทักษะเกี่ยวกับประสิทธิภาพสอนที่มีมาใช้ในการช่วยพัฒนา ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของครูโดยส่งผลกระทบต่อคุณภาพที่ดีของผู้เรียน สอดคล้องกับวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์และมารุต ทรรตนากรกุล (2562) ที่กล่าวว่า ผู้นิเทศภายในโรงเรียนก็คือคือ บุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน รวมไปถึงครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งที่โรงเรียนได้คัดเลือกหรือแต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

### **แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก**

#### **1. ปัจจัยด้านบุคลากร**

แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยด้านบุคลากร ควรมีการวางแผนการนิเทศและบรรจุไว้ในแผนการปฏิบัติประจำปี ใช้เทคนิคการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนระหว่างครูรุ่นเก่ากับครูรุ่นใหม่ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่างๆ ตามความถนัดระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น เพราะว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กนั้นมีบุคลากรน้อยซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เชี่ยวชาญในการนิเทศยาก สิ่งหนึ่งที่จะช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กก็คือ การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Supervision) ซึ่งเป็นการนิเทศที่ครูผู้สอนนั้นมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยอาศัยความสัมพันธ์ในการเป็นเพื่อนมาช่วยในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับจุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ที่กล่าวว่า การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Supervision) เป็นการนิเทศโดยตรงที่เปิดโอกาสให้ครูสองคนได้ดึงเอาศักยภาพทางการสอนที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยเริ่มต้นจากการจับคู่กันเพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์อันดีต่อกันและใช้สัมพันธ์ภาพอันดีนี้เป็นตัวนำไปสู่กิจสัมพันธ์หรือความสำเร็จในการจัดกระบวนการเรียน สอดคล้องกับอรสา กุณศิลา (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาความสามารถการจัดการเรียนรู้ของครูคณิตศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 พบว่าความสามารถการจัดการเรียนรู้ของครูที่ได้รับการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนสูงขึ้น และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นจากการสอนของครูที่ได้รับการนิเทศและการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน

แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยด้านบุคลากรด้านการคัดเลือกบุคลากรในการดำเนินงาน นิเทศภายใน ควรคัดเลือกบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีประสบการณ์สอนและต้องเป็นบุคคลที่มีความ เข้าใจบทบาทการดำเนินงานนิเทศ เพราะการนิเทศภายในโรงเรียนต้องมีการประสานความร่วมมือกัน เพื่อสะท้อนมุมมองหรือสะท้อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ ในการจะจัดให้บุคลากรทำหน้าที่ใน การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการเลือกบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ ทักษะที่ สำคัญอย่างหนึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่การนิเทศภายในโรงเรียนก็คือการมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นิเทศที่ขาด มนุษยสัมพันธ์ที่ดีมักจะถูกเพิกเฉยและอาจจะถูกต่อต้านจากผู้รับการนิเทศ ส่งผลทำให้การดำเนินงาน นิเทศภายในโรงเรียนนั้นล้มเหลวได้ เพราะผู้นิเทศนั้นไม่สามารถที่จะสร้างความเป็นกันเองเพื่อที่จะ สามารถเข้าถึงสภาพปัญหาของผู้รับการนิเทศที่จะนำไปสู่การแก้ไขโดยอาศัยการนิเทศภายในโรงเรียน สอดคล้องกับรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2557) ที่กล่าวว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถ ของศึกษานิเทศก์ขณะปฏิบัติงานกับครูหรือผู้รับการนิเทศในฐานะสมาชิกภายในกลุ่ม โดยสามารถ สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มตลอดจนประสานความต้องการของสมาชิก ภายในกลุ่ม ลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ คือ ให้ความสำคัญกับทุกคน รู้จัก ชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น สร้างบรรยากาศที่ดีในการนิเทศ สอดคล้องกับทรงพล เจริญคำ (2559) ที่กล่าวว่า ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ทำงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น และทำงานหนักขึ้นภายใต้การบริหารจัดการแบบเกื้อหนุน (Supportive Management) นักทฤษฎี มนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย

และอีกหนึ่งแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยด้านบุคลากร คือ ควรกำหนดให้ครูมีการทำ PLC (Professional Learning Community) เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสะท้อน ปัญหาต่าง ๆ และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข รวมถึงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดย การประชุมสัปดาห์ละครั้งทั้งในระดับโรงเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพราะ PLC (Professional Learning Community) นั้นเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนปัญหา และเกิดการเรียนรู้ซึ่งกัน และกันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อนำมา พัฒนานักเรียนสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2555) ที่กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็น เครื่องมือในการดำรงชีวิตของครูในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นเครื่องมือสำหรับให้ครูรวมตัวกันเป็นชุมชน ร่วมกันดำเนินการลงมือทำสร้างสรรค์นวัตกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการเรียนรู้ ซึ่งช่วย ยืนยันว่าครูควรมีการลงมือทำ เพื่อร่วมมือกันสะท้อนถึงปัญหาแล้วนำไปแก้ไขและพัฒนาการจัด การเรียนการสอน สอดคล้องกับเรวณี ชัยเขารัตน์ (2558) ที่กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มา รวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ร่วมกันวางเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน และตรวจสอบสะท้อนผลการปฏิบัติทั้งในส่วน

บุคคลและผลที่เกิดขึ้นโดยรวม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือรวมพลัง โดยมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวม

## 2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยด้านแรงจูงใจ ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูแบบเป็นกันเอง เพื่อให้ครูสามารถปรึกษาพูดคุยกันได้ ครูให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานและร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วง จึงเป็นบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข โดยใช้กระบวนการเชิงกัลยาณมิตร ถ้าหากมีการทำผิดพลาดหรือมีจุดบกพร่องก็ช่วยกันปรับปรุง นอกจากนี้ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียนและแสดงออกด้วยความเป็นกันเองไม่ใช้อำนาจ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศเป็นแบบครอบครัว ขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ขวัญและกำลังใจจากผู้บริหารจะเกิดขึ้นจากการที่มีการบริหารแบบเกื้อหนุนผู้ร่วมงาน มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเป็นกันเอง มีการยอมรับการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้ภารกิจที่ทำนั้นประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับรัตนา กาญจนพันธ์ุ (2558) ที่กล่าวว่า การบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร และความสามารถในการบริหารงานอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโดยการสังเกต การไต่ถาม และการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับชีวสารณ์ กิ่งแก้ว (2561) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

ควรจัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ในการประชุมจะมีการยกย่องเชิดชูเกียรติตามวาระโอกาสแก่ครูที่มีผลงาน และเป็นกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชยและแสดงความยินดีแก่ครูที่มีผลงานโดดเด่น เช่น การมอบรางวัล การมอบเกียรติบัตร วุฒิบัตร นอกจากนี้อาจมีการจัดทำวารสารเผยแพร่ผลงานโดดเด่นของครูในโรงเรียน การยกย่องชมเชยหรือมีการแสดงความยินดีด้วยวิธีการต่าง ๆ แก่ครูที่ทำความดีหรือประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจจากผู้บริหารเป็นสิ่งที่ช่วยในการครองคน เมื่อผู้บริหารสามารถที่จะครองคนได้แล้วนั้นก็จะมีผลดีต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สอดคล้องกับ จุไรรัตน์ สุตรุ่ง (2559) ที่กล่าวว่า การสร้างขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนทำงาน เป็นความรู้สึกที่ดีที่ทำให้คนมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อการทำงานหนัก การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรมีการทำ ดังนี้คือ การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร มีความชัดเจนและตรงตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ การยกย่องชมเชย

เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ การเอาใจใส่ดูแล เอื้ออาทรในหมู่คณะครู ผู้บริหารมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม และการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับประธาน ยศรุ่งเรือง (2559) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่าแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล หรือผลตอบแทน แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จด้วยความยุติธรรมตามโอกาสอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารควรให้นโยบายและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีการมอบหมายงานให้แก่ครู เพื่อให้ครูทำงานร่วมกันด้วยการระดมความคิดและประสบการณ์ในการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ โดยมอบหมายภาระงานตามความถนัดความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานสามารถขับเคลื่อนพัฒนาไปได้ นโยบายที่มอบหมายจากผู้บริหารนั้นมีความสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการตั้งเป้าหมายในการทำงานของครู ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูนั้นมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันเป็นทีมเพื่อความสำเร็จในการทำงานของครู สอดคล้องกับลำเทียน ฝ้าอาจ (2559) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตรมราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่าข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย สอดคล้องกับทิตสนา แคมมณี (2557) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การรวมกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีมนี้จำเป็นต้องประกอบไปด้วยการมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การประสานงานกันในกลุ่ม การตัดสินใจร่วมกัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน

### 3. ปัจจัยด้านการบริหาร

แนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยด้านการบริหาร ควรจัดโครงสร้างการบริหารงานให้กระจายอำนาจทั้ง 4 ฝ่ายงาน เพื่อให้งานนิเทศภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยให้ฝ่ายวิชาการ ดำเนินการนิเทศด้านงานสอนเป็นหลักเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วนฝ่ายงานอื่น ๆ เป็น การนิเทศงานของแต่ละฝ่าย การจัดโครงสร้างให้มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมทั้ง 4 ฝ่ายส่งผลดีต่องานนิเทศภายในโรงเรียน เพราะประสิทธิภาพในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดให้งานนิเทศภายในโรงเรียนอยู่กับหน่วยงานวิชาการเป็นหลัก สอดคล้องกับจุไรรัตน์ สุธรรุ่ง (2559) ที่กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนเรื่องการบริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัย

หลักในการขับเคลื่อนให้การดำเนินการทุกอย่างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยมีอยู่ 3 ด้าน หนึ่งในนั้น คือ การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างของงานนิเทศภายในให้ชัดเจนอยู่ในโครงสร้างของการบริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการการรับผิดชอบชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือบริบทของโรงเรียนว่าจะกำหนดโครงสร้างอย่างไร สอดคล้องกับคณะกรรมการกลุ่มผลิตและบริหารชุดวิชาการบริหารวิชาการและทรัพยากรการศึกษา (2562) ที่กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จในด้านกระบวนการของการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการทำงานนิเทศให้มีความเหมาะสมการกำหนดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการนิเทศให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะเมื่อสถานศึกษามีขนาดที่ต่างกัน รูปแบบหรือโครงสร้างการดำเนินการนิเทศควรต้องมีความแตกต่างกันไป

ควรส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ โดยการกำหนดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการของการบริหารซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของคณะบุคคลนั้น ควรมีการเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อที่จะได้ความคิดเห็นที่หลากหลายที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียน และทำให้ครูตระหนักเห็นความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนอีกด้วย สอดคล้องกับปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2562) ที่กล่าวว่า การสร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับราณี กุญชร (2554) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าผู้บริหารต้องชี้แจงอบรมให้ครูตระหนักในคุณค่าของการนิเทศภายใน การอบรมให้ความรู้เรื่องการนิเทศภายในให้ครบทั้งกระบวนการ ตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการนิเทศภายใน ผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมวิเคราะห์ปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานให้ครอบคลุมทุกด้าน วางแผนร่วมกันในการจัดทำแผนการนิเทศที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องกำกับดูแลติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และช่วยแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที ตั้งแต่การวางแผนการทำงานร่วมกัน การเขียนแผนโครงการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ ตลอดจนการรายงานผลการประเมินตนเอง และการสรุปผลการประเมินการนิเทศภายในของโรงเรียน และการปรับปรุงการนิเทศให้มีประสิทธิภาพในปีต่อ ๆ ไป

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน ติดตามผลการนิเทศตามปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดทำสรุปรายงานเสนอผู้บริหารเมื่อสิ้นภาคเรียน เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ ผู้ที่รับผิดชอบในการกำกับติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งนั้นมีความสำคัญ โดยจะต้องมี

การรายงานผลการนิเทศให้ผู้บริหารทราบเพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินผลหลังการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อดูว่าการดำเนินงานได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ สอดคล้องกับ สันติ หัตถ์ และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ระบบการนิเทศภายในด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่าระบบการนิเทศภายในด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในด้านกระบวนการนิเทศภายในประกอบด้วย การวางแผนนิเทศ การกำหนดกลยุทธ์ในการนิเทศ การดำเนินการนิเทศ การกำกับติดตามนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ และในด้านข้อมูลย้อนกลับประกอบด้วย การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา และการรายงานผลการนิเทศภายใน สอดคล้องกับ นนทพร พนาตรีสวัสดิ์ (2559) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่ากลยุทธ์หลักที่ 4 คือ พัฒนาระบบการประเมินและรายงานผลการนิเทศภายในให้มีคุณภาพ กลยุทธ์รอง คือ เสริมสร้างศักยภาพพระบงก้ากับติดตามงานนิเทศ และส่งเสริมการประเมินผลการนิเทศ

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. หน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กได้นำแนวทางในการขับเคลื่อนปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กไปส่งเสริมในโรงเรียนให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กควรให้ความสำคัญต่อบริษัทในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน ทั้ง 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการบริหาร ควรให้ความสำคัญต่อการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศจะสามารถใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารได้ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร ควรให้ความสำคัญต่อประสบการณ์การสอนของครูด้วยการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน 3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้การตั้งเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน



### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยย่อยของปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านการบริหาร
2. ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนิเทศภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กเพิ่มเติม ได้แก่ ปัจจัยประสบการณ์การสอน ปัจจัยทักษะการนิเทศ และปัจจัยการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม



## บรรณานุกรม

- กำพล วิลयाลัย. (2549). การศึกษาการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการกลุ่มผลิตและบริหารชุดวิชาการบริหารและทรัพยากรการศึกษา. (2562). การบริหารวิชาการและทรัพยากรการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช.
- จรรณี เก้าเอี้ยน. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวีพริ้นท์.
- จันทร์จิรา จุมพลหล้า พงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ และพรทิพา หล้าศักดิ์. (2557). กรณีศึกษารูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ [ออนไลน์]. สืบค้นจ าก [http://www.knowledgefarm.in.th/wp-content/uploads/2016/10/RD\\_G5510025\\_full-1.pdf](http://www.knowledgefarm.in.th/wp-content/uploads/2016/10/RD_G5510025_full-1.pdf) [18 มกราคม 2563]
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัทไทยร่มเกล้า.
- จุไรรัตน์ สุตรุ่ง. (2559). การนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: แดเน็กซ์อินเตอร์ คอร์ปอเรชั่น.
- ชีวสารณ์ กิ่งแก้ว. (2561). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์.
- ดารญา ตันตินีรนาท. (2561). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทรงพล เจริญคำ. (2562). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้นติ้งเฮาส์.
- ทัตเทพ เยาวพัฒน์. (2557). เทคนิคการมอบหมายงานและการติดตามงาน. ม.ป.ท.
- ทิตนา แคมมณี. (2557). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นนทพร พนาศรีสวัสดิ์. (2559). *กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรคณะครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพรัตน์ ชัยเรือง. (2559). การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในเพื่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศของสถานศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 11(มกราคม-มิถุนายน), 51-52.
- นันทนา เต่าทอง. (2542). *การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประธาน ยศรุ่งเรือง. (2559). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2562). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: มิน เซอร์วิส ซัพพลาย.
- พัชรัตน์ ทรราชภิรมย์โชค และจิราภรณ์ กาแก้ว. (2557). แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน. *วารสารศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา*, 6(กรกฎาคม-ธันวาคม), 95-96.
- พิชญ์ชาญ สุตทุม. (2559). *แนวทางการพัฒนาการนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 10(กันยายน), 1180-1181.
- รัตนา กาญจนพันธุ์. (2558). *มนุษย์สัมพันธ์ทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ราณี กุย์รัมย์. (2554). ปัญหาและแนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 2. *วารสารมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(มกราคม), 1436.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557). *การนิเทศการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. สงขลา: เทมการพิมพ์.
- เรวณี ชัยเขารัตน์. (2558). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community: PLC). ใน *9 วิธีสร้างครูสู่ศิษย์: เอกสารประมวลแนวคิด และแนวทางพัฒนาวิชาชีพครูสำหรับคณะทำงานโครงการพัฒนาระบบกลไกและแนวทางการหนุนเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาผู้เรียน* (หน้า 1-10).

- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2555). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ และมารุต ทรรศนากรกุล. (2562). *หลักการนิเทศการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์. (อัดสำเนา).
- วัชรวิภา เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ: ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 12: สาขาวิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร (วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์).
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิ สดศรีศึกษาดีวงศ์.
- ศุภวิชญ์ ศิริพลอุทัย. (2557). *พฤติกรรมการณ์เทศของผู้นิเทศตามการรับรู้และความคาดหวังของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ษ์รวิภา มุแกม. (2557). *แนวทางการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พื้นที่จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- สมพงษ์ จิตระดับ สุอังคะวาทิน และพจนา อาภาณัฐรักษ์. (2562). *โรงเรียนที่หายไป* [ออนไลน์]. สืบค้นจาก [https://www.matichon.co.th/news-monitor/news\\_1611567](https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_1611567) [18 มกราคม 2563]
- สันติ หัตถิ และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). *ระบบการนิเทศภายในด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา*. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 5(กรกฎาคม), 227-228.
- สัมมา ธรณิธย์. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2562). *งานวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เสนอแนวทางการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก* [ออนไลน์]. สืบค้นจาก <http://www.knowledgefarm.in.th/small-schools/> [18 มกราคม 2563]
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. (2560). *ขนาดโรงเรียน* [ออนไลน์]. สืบค้นจาก [http://plan.sesao1.go.th/school\\_size.php](http://plan.sesao1.go.th/school_size.php) [17 เมษายน 2563]

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *รูปแบบแนวดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ [ออนไลน์].* สืบค้นจาก <http://www.bict.moe.go.th/2020/> [20 เมษายน 2563]
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *คู่มือพัฒนาการนิเทศสู่วิธีการปฏิบัติที่ดี.* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *แนวทางการนิเทศภายในโดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน [ออนไลน์].* สืบค้นจาก <https://drive.google.com/file/d/10doR4lRajr48ou9fiYxgkDuCdx546lwY/view> [13 เมษายน 2563]
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *การบริหารการศึกษา หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง).* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุภัจฉรา กาใจ. (2562). *แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่องานนิเทศภายในของโรงเรียนนาโบสถ์พิทยาคม อำเภอวังเจ้า จังหวัดตาก.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุเมธ งามกนก. (2558). *การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2555). *การนิเทศภายในโรงเรียน.* พิมพ์ครั้งที่ 3. แพร์: เมืองแพร่การพิมพ์.
- สุรียา ฮ่องเสนาะ. (2558). *ปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก [ออนไลน์].* สืบค้นจาก <http://www.parliament.go.th> [18 มกราคม 2563]
- อรสา กุณศิลา. (2556). *การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาความสามารถการจัดการเรียนรู้ของครูคณิตศาสตร์ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ คณะศึกษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัมพวรรณ สิริรักษ์. (2559). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการนิเทศภายในตามความคิดเห็นของคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดีมาก.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอนก มีชัย. (2536). *การส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Glickman, C. D. Gordon, S. P. and Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.

Harris, B. M. (1963). *Supervisory behavior in education*. New Jersey: Prentice Hall.

Harris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ สุตรุ่ง
 

อาจารย์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชานโยบาย การจัดการและพัฒนาหลักสูตร  
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ  
ทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา นิยมภา
 

อาจารย์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
ภาควิชาการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ดร. เจตนา เมืองมูล
 

ข้าราชการบำนาญ  
อดีตศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน  
เขต 1



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายวิชาวิทยานิพนธ์ รหัสวิชา 2748811
2. ผู้ตอบแบบสอบถามของงานวิจัยนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และครูผู้นิเทศ
3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านทำแบบสอบถามฉบับนี้และขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายในวันพฤหัสบดีที่ 10 กันยายน 2563 และขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

นายปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สถานภาพ  ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ  
 ครูผู้นิเทศ
2. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  
 1. น้อยกว่า 5 ปี       2. 5-10 ปี  
 3. 11-20 ปี       4. มากกว่า 20 ปี
3. ระดับการศึกษา  
 1. ปริญญาตรี       2. ปริญญาโท       3. ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าข้อรายการต่อไปนี้ในความคิดเห็นของท่านจะเป็นปัจจัยในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาก

น้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นมากที่สุด

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นเป็นปัจจัยในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหาร</b>						
<b>1. การกำหนดให้การนิเทศภายในเป็นนโยบายของโรงเรียน</b>						
1)	การกำหนดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
2)	การนำผลการนิเทศภายในปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน					
3)	การกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน					
4)	การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
5)	การกำกับ ติดตามการดำเนินงานนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ					
<b>2. การจัดโครงสร้างการนิเทศภายในโรงเรียน</b>						
6)	การกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับการนิเทศภายในให้มีความชัดเจน					
7)	การจัดโครงสร้างให้งานนิเทศภายในโรงเรียนเป็นงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่มบริหารวิชาการ					
8)	การจัดโครงสร้างงานนิเทศภายในโรงเรียนของแต่ละกลุ่มงาน					
9)	การจัดตั้งคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน					
10)	การกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศไว้ชัดเจน					
<b>3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>						
11)	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนได้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหาร</b>						
12)	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของครูและบุคลากร					
13)	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน					
14)	ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศ และใช้การนิเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร					
15)	ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความยินดีในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการนิเทศภายในโรงเรียน					
<b>4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร</b>						
16)	การประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ให้การนิเทศ และผู้ได้รับการนิเทศ					
17)	การเปิดโอกาสให้บุคลากรช่วยกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานนิเทศงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
18)	การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาขยายผลกับเพื่อนครู					
19)	การสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียนของครูและบุคลากร					
<b>5. การจัดระบบสารสนเทศ</b>						
20)	การใช้ระบบสารสนเทศในการปรับปรุงวางแผน วิเคราะห์ ตัดสินใจ ตรวจสอบการนิเทศภายในโรงเรียน					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหาร</b>						
21)	การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านสารสนเทศเพื่อการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
22)	การจัดระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการนิเทศ ง่ายต่อการนำไปใช้ และสะดวกต่อการแก้ไข					
23)	การจัดทำเอกสารคู่มือเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการนิเทศภายในโรงเรียน					
<b>6. การกำกับติดตามงานนิเทศ</b>						
24)	ผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการกำกับติดตามการนิเทศภายในโรงเรียน					
25)	การวางแผนในการติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน					
26)	การกำกับติดตามงานนิเทศอย่างเป็นระบบ การประชุม ชี้แจง ครูและบุคลากรให้ทราบเกี่ยวกับการกำกับติดตามงานนิเทศภายใน					
27)	การแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน					
28)	การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียน เช่น การจัดทำโปรแกรมจัดเก็บข้อมูลการรายงานการนิเทศผ่าน application					
<b>7. การสร้างเครือข่าย</b>						
29)	การสร้างระบบเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน เพื่อช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแก้ปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหาร</b>						
30)	การร่วมกันวางแผนการดำเนินงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนิเทศภายในของเครือข่าย					
31)	การกำกับติดตามการปฏิบัติการสร้างเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก					
32)	การประเมินผลการปฏิบัติการสร้างเครือข่ายการนิเทศระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก					
<b>ปัจจัยด้านบุคลากร</b>						
<b>1. ประสพการณ์การสอน</b>						
33)	ประสพการณ์การสอนของครูและบุคลากรที่เกิดจากการพัฒนาการสอนในชั้นเรียนที่มีผลต่อการจัดการนิเทศภายใน					
34)	ประสพการณ์การสอนของครูมีผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอน					
35)	การแลกเปลี่ยนประสพการณ์การสอนระหว่างครูและบุคลากรเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน					
36)	ประสพการณ์การสอนของครูส่งผลต่อการปฏิบัติการเป็นผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ					
<b>2. การเลือกสรรบุคลากร</b>						
37)	การเลือกสรรครูและบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งและงานที่มอบหมายในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน					
38)	การเลือกสรรครูและบุคลากรที่มีประสพการณ์การทำงานมีผลงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในโรงเรียน					
39)	การเลือกสรรครูและบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม					



ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านบุคลากร						
<b>3. ภาระงานของบุคลากร</b>						
40)	การกำหนดขอบข่าย ภาระงาน เกี่ยวกับ การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนไว้ อย่างชัดเจน					
41)	การวิเคราะห์ภาระงานของครูและบุคลากร ก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติงานนิเทศภายใน โรงเรียน					
42)	การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระ งานนิเทศภายในโรงเรียนให้ครูและ บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ					
<b>4. ทักษะการนิเทศ</b>						
43)	ผู้นิเทศสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงาน ด้วยความเต็มใจ					
44)	ผู้นิเทศมีทักษะในการจัดการสามารถวางแผนการดำเนินงานนิเทศได้อย่างเป็นระบบ					
45)	ผู้นิเทศมีทักษะเชิงเทคนิคสามารถสร้าง ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศให้กับ ผู้รับการนิเทศได้ และสามารถเลือกใช้ วิธีการนิเทศ กิจกรรมนิเทศได้อย่าง เหมาะสม					
46)	ผู้นิเทศมีทักษะด้านคตินิยม มีความสามารถที่จะวิเคราะห์ สังเคราะห์ พฤติกรรม และข้อมูลต่างๆของผู้รับการ นิเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ในการให้ข้อมูล ป้อนกลับ					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ						
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ						
1. การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ						
47)	การมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
48)	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม					
49)	การประชุมชี้แจงครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทราบเกี่ยวกับรายละเอียดของงานก่อนการมอบหมายให้ปฏิบัติ					
2. การสร้างขวัญและกำลังใจ						
50)	การยกย่อง ชมเชย ครูและบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ และให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ					
51)	การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม					
52)	การเอาใจใส่ ดูแล เอื้ออาทรซึ่งกันและกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
3. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม						
53)	ครูและบุคลากรมีการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันในเรื่องของความสามารถ และเชื่อว่าสามารถพัฒนาได้					
54)	การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเห็นผลดีจากการร่วมกันทำงานเป็นทีม					
55)	ครูและบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายถึงความสำเร็จร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>						
56)	ครูและบุคลากรได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
<b>4. การเอาใจใส่การทำงานของครู</b>						
57)	การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง					
58)	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ					
59)	การที่ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการทำงานของครูและบุคลากร					
60)	การที่ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน					
61)	การติดตามผลของการแก้ปัญหาของครูและบุคลากรที่มีปัญหาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง					
<b>5. การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน</b>						
62)	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงาน					
63)	การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการ					
64)	ครูและบุคลากรได้มีโอกาสปฏิบัติงานตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ					
65)	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มีความสนทนสนม ทำงานด้วยความพึงพอใจ					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						
66)	มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ครูและบุคลากรสามารถมองเห็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ					
67)	ครูและบุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ					
68)	ครูและบุคลากรมีการประเมินตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายในการปฏิบัติกรนิเทศภายในโรงเรียน					
69)	ครูและบุคลากรได้รับการสนับสนุนหรือการกระตุ้นให้กำลังใจในการทำงานโดยตรงจากผู้บริหาร					

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความร่วมมือและสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลตามความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง

นายปกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว  
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชานิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร  
 ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ - นามสกุล

.....

2. ตำแหน่ง

.....

3. โรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่

.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถาม

ปัจจัยด้านบุคลากร

1. พบว่าประสบการณ์การสอนของครูมีผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนการสอน  
โรงเรียนของท่านดำเนินการในเรื่องนี้อย่างไร

.....  
.....

2. ท่านส่งเสริมให้ครูมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอนระหว่างครูเพื่อพัฒนา  
กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างไร

.....  
.....

3. ในการดำเนินงานนิเทศภายในควรเลือกคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ ท่านเลือกอย่างไรให้เหมาะ  
กับงาน

.....  
.....

4. ท่านกำหนดขอบข่าย ภาระงาน เกี่ยวกับการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนให้มีความ  
ชัดเจนอย่างไร

.....  
.....

5. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้นิเทศมีทักษะในการจัดการ สามารถวางแผนการดำเนินงานนิเทศได้อย่างเป็นระบบอย่างไร

.....

.....

6. ท่านมีการดำเนินงานในการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานนิเทศภายในโรงเรียนให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างไร

.....

.....

### ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

7. ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้มีการเอาใจใส่ ดูแล เอื้ออาทรซึ่งกันและกันของครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

8. ท่านมีแนวทางในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่างไร

.....

.....

9. ท่านมีแนวทางในการยกย่อง ชมเชย ครูและบุคลากรที่ประสบความสำเร็จและให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมออย่างไร

.....

.....

10. ท่านมีแนวทางในการมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

11. ท่านมีแนวทางในการทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเป็นมิตร มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มีความสนิทนันทานด้วยความพึงพอใจอย่างไร

.....

.....

### ปัจจัยด้านการบริหาร

12. ท่านมีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการจัดการนิเทศภายใน  
โรงเรียนได้อย่างชัดเจนอย่างไร

.....

.....

13. ท่านคิดว่าการจัดโครงสร้างในงานนิเทศภายในโรงเรียนให้เป็นงานที่ขึ้นตรงกับกลุ่ม  
บริหารวิชาการเหมาะสมที่จะทำให้งานนิเทศภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ  
อย่างไร

.....

.....

14. ท่านสร้างความตระหนักให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

15. การที่ผู้บริหารจะตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการกำกับติดตามการนิเทศภายใน  
โรงเรียนควรทำอย่างไร

.....

.....

16. การแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำกับติดตามงานนิเทศภายในโรงเรียนมีการดำเนินงาน  
อย่างไร

.....

.....

17. ท่านมีแนวทางในการกำหนดให้การนิเทศภายในโรงเรียนไว้ในแผนการปฏิบัติงานของ  
โรงเรียนอย่างไร

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายปรกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	15 สิงหาคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนพัทลุง จังหวัดพัทลุง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หลักสูตรการศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาเคมี เมื่อปี การศึกษา 2557 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์และการพัฒนาหลักสูตร ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2561 ปัจจุบันประกอบอาชีพรับราชการครู (คศ.1) สาขาวิชา เคมี กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนสามเสน วิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 58 ซอยอาคารพิบูลย์วัฒนา 7 ถนนพระราม 6 แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	