



ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม



โดย  
นายพฤษภา สุขพันธ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

SKILLS FOR SUCCESSFUL 21ST CENTURY SCHOOL LEADERS  
AND INTERNAL SUPERVISION IN SCHOOLS  
UNDER THE SECONDARY EDUCATION  
SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ทักขะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศ  
ภายในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม  
โดย นายพฤษธา สุขพันธ์  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์  
รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

61252329 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร/การนิเทศภายในโรงเรียน

นาย พุทธธา สุขพันธ์: ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม 2) การนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐมกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของฮอเยร์, อิงลิชและสเตฟี่ และการนิเทศในโรงเรียน ตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะการจัดการเรียนการสอน ทักษะในการพัฒนาบุคลากร ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ทักษะในการจัดการองค์กร ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ และทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
2. การนิเทศภายในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การประเมินผลและรายงานผล การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการณ์เทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ และการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
3. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

61252329 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : SKILLS FOR SUCCESSFUL 21st CENTURY SCHOOL LEADERS/ INTERNAL SUPERVISION IN SCHOOLS

MR. Pruettha SUKPHAN : SKILLS FOR SUCCESSFUL 21st CENTURY SCHOOL LEADERS AND INTERNAL SUPERVISION IN SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM PROVINCE Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The research purposes were to determine 1) skills for successful 21st century school leaders under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom province 2) internal supervision in schools under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom province and 3) the relationship between the administrative skill of administrators and educational supervision within schools under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom province. The research samples were 28 schools under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom Province. 4 respondents from each school were; 1) a school director 2) an academic affairs director's assistant/ an academic affairs chief and 3) a teacher, 112 respondents in total. The research instrument was a questionnaire concerning the skills for successful 21st century school leaders on the concept of John r. Hoyle, Fenwick English, Betty Steffy, internal supervision in schools on the concept of the ministry of education. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research findings were as follows:

1. The skills for successful 21st century school leaders under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom province as a whole and individuals were at a high level. Ranking by the arithmetic means from the highest to the lowest were Skills in Instructional Management, Skills in Staff Development, Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning, Skills in Organizational Management, Skills in Curriculum Planning and Development, Skills in Staff Evaluation and Personnel Management, Skills in policy and Governance, Values and Ethics of Leadership, Skills in Communication and Community Relations, and Values and Ethics of Leadership

2. Internal supervision in schools under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom province as a whole and individuals were at a high level. Ranking by the arithmetic means from the highest to the lowest were Evaluation and reporting, Supervision planning, Supervision operations, Creation of media and supervision tools, and A study of current conditions, problems, and needs.

3. The skills for successful 21st century school leaders and Internal supervision in schools under the Secondary Education Service Area Office Nakhon Pathom province were high correlations at .01 level of significance.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา จนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ อินทสิงห์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นัทธ อัศภาภรณ์ ดร.สุนันทา ปานณรงค์ ดร.เกษสุดา เนรมิตรชนไพศาล และ ดร.กนกพร พิริยวุฒิกิจรุตม ที่กรุณาตรวจสอบ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ที่อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา สุดท้ายขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำ ช่วยดูแลด้วยดีเสมอมา

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้สั่งสอนอบรมด้วยความปรารถนาดีตลอดมา

นาย พงุทธา สุขพันธ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานงานวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร.....	14
ความหมายของทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร.....	14
แนวคิดทฤษฎีการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร.....	14
ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร.....	19
การนิเทศภายในโรงเรียน.....	28
ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	28



จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	30
หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน .....	33
ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน .....	36
กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน .....	39
บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน .....	43
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม .....	45
สถานที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม .....	45
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม .....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
งานวิจัยในประเทศ.....	46
งานวิจัยต่างประเทศ.....	59
สรุป .....	61
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	74
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	74
ระเบียบการวิจัย .....	71
แผนแบบการวิจัย.....	71
ประชากร .....	72
กลุ่มตัวอย่าง.....	72
ผู้ให้ข้อมูล.....	72
ตัวแปรที่ศึกษา .....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	77

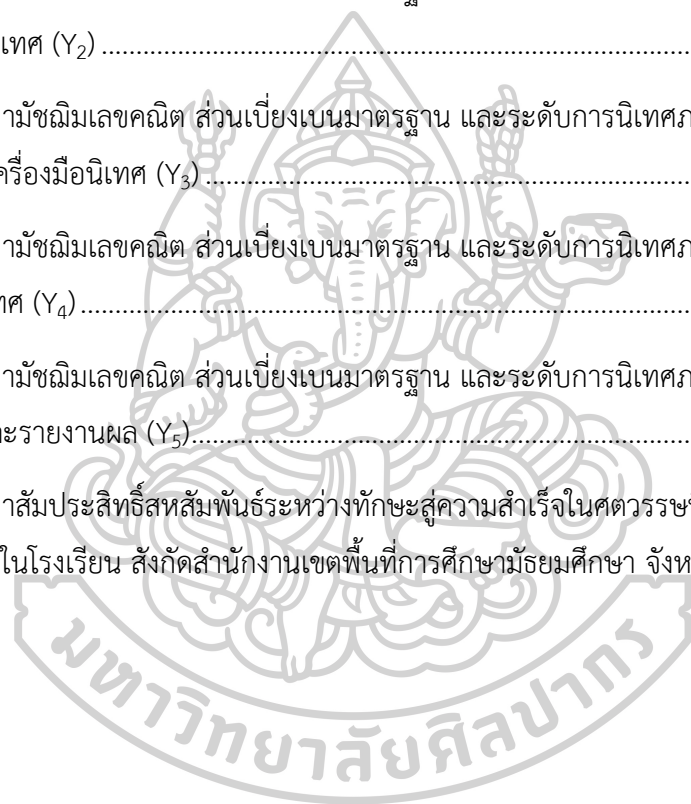
สรุป.....	78
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	83
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม .....	85
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม.....	96
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร กับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม..	101
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการวิจัย.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	111
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	111
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	112
รายการอ้างอิง.....	113
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	118
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย .....	126
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ทดลอง เครื่องมือวิจัย.....	134
ภาคผนวก ง ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย (reliability) .....	137
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	142
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อกลุ่มตัวอย่าง..	153
ประวัติผู้เขียน.....	157

## สารบัญตาราง

## หน้า

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม.....	46
ตารางที่ 2 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล โดยจำแนกตามอำเภอ .....	72
ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	84
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้าน .....	85
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ).....	86
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ( $X_2$ ).....	87
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ( $X_3$ ).....	88
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการจัดการองค์กร ( $X_4$ ).....	89
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ( $X_5$ ).....	90
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_6$ ).....	91
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ ).....	92
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการพัฒนาบุคลากร ( $X_8$ ).....	93
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ ).....	94

ตารางที่ 14 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (X <sub>10</sub> ).....	95
ตารางที่ 15 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน .....	96
ตารางที่ 16 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ (Y <sub>1</sub> ).....	97
ตารางที่ 17 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการวางแผนการนิเทศ (Y <sub>2</sub> ).....	98
ตารางที่ 18 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ (Y <sub>3</sub> ).....	99
ตารางที่ 19 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการปฏิบัติการนิเทศ (Y <sub>4</sub> ).....	100
ตารางที่ 20 คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการประเมินผลและรายงานผล (Y <sub>5</sub> ).....	101
ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม.....	102



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 แสดงขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุป.....	7
แผนภูมิที่ 2 แสดงขอบเขตของการวิจัย .....	9
แผนภูมิที่ 3 แสดงแผนผังของแบบแผนการวิจัย.....	72



## บทที่ 1

### บทนำ

#### บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ในด้านสังคมกล่าวว่า ศักยภาพและระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยหลายด้านต่ำกว่าเป้าหมาย และไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนพื้นฐานความรู้ ปัญหาสำคัญ เช่น การศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยมีปัญหาเชิงคุณภาพ เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการที่ล่าช้ากว่าวัย เพราะครอบครัวไม่มีความรู้ และขาดเวลาในการเลี้ยงดูอย่างเหมาะสม เด็กวัยเรียนมีปัญหาด้านสติปัญญาเพราะคุณภาพการศึกษาไทยอยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับการขาดการฝึกทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ไปสู่ทักษะ ส่งผลให้วัยแรงงานมีคุณภาพการผลิตและการทำงานต่ำ ซึ่งปัญหาทั้งหมดในข้างต้นล้วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตราที่ 6 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข โดยหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความสามารถในการคิด 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และ 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี<sup>1</sup> ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้นจำเป็นต้องมี การพัฒนาครูให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนจากแบบเดิม ๆ เป็นการสอนแบบใหม่อยู่เสมอ แต่การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ที่สำคัญต้องมีความเข้าใจพื้นฐานที่ตรงกันในการพัฒนา ทั้งนี้สิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการโดยด่วนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนก็คือ การวางแผน

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 5.



และการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งกระบวนการที่ใช้ในการสนับสนุนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผลตามที่ต้องการคือ การบวนการนิเทศการศึกษา เพราะการนิเทศการศึกษาจะช่วยกระตุ้นส่งเสริมและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนด เนื่องจากการนิเทศจะเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของครูและผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพการศึกษาเป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการศึกษาในทุกด้าน

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวดที่ 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ว่า “ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”<sup>2</sup> กระทรวงศึกษาธิการได้อำนาจตามความในมาตราที่ 4 และมาตรา 39 วรรค 2 ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินการ

ทั้งนี้งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการไว้ทั้งหมด 12 องค์ประกอบด้วยกัน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัด ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน 11) กระประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ซึ่งการนิเทศภายในโรงเรียนจัดเป็นงานที่จะช่วยพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหาร ทำให้บุคลากรภายในโรงเรียน

<sup>2</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 10.

ตระหนักและเห็นความสำคัญของการนิเทศ ทุกคนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยชาตรี มณีศรี กล่าวว่า การนิเทศ หมายถึง กระบวนการแนะนำ ช่วยเหลือและปรับปรุงแก้ไข ในการพัฒนารูปแบบวิธีการเรียนการสอนให้มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร<sup>3</sup> เพราะฉะนั้นการนิเทศการศึกษาจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้ครูผู้สอนหรือผู้ที่มีส่วนร่วม ในการทำกิจกรรมการเรียนการสอนได้รับการพัฒนา เพื่อให้งานมีคุณภาพ ทันสมัย ทั้งนี้การนิเทศ เป็นงานอย่างหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งการพัฒนาการศึกษาสายสามัญและสายอาชีพ ต้องมีการนิเทศเป็นหลักของการจัดกิจกรรมบริหารสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้การนิเทศ จึงเป็นกระบวนการของการศึกษาที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนามาตรฐานของการศึกษา แต่ในสภาพปัจจุบันมีข้อจำกัดหลายประการที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติกรนิเทศได้ครบถ้วน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องหาวิธีแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการที่จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ คือ การนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งการนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญมาก เพราะเป็นการบริหาร โรงเรียนโดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม ทั้งนี้การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลตามเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของคณะครูภายในโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งการที่ให้ครูร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญ ที่ต้องอาศัยทักษะและวิธีการแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยดำเนินงานเพื่อให้การบริหารงานโรงเรียน บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นการบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการทำงานของผู้บริหารเพื่อทำให้การนิเทศการศึกษา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ปัญหาของการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้การบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญ ในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารวิชาการมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพ การศึกษา ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะสำเร็จได้ตามเป้าหมาย จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ในการพัฒนา คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศ โดยกระบวนการนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการ พัฒนาและปรับปรุง กระบวนการสอนของครู มุ่งให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียน กระบวนการนิเทศการศึกษาช่วยทำให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน สร้างการประสานสัมพันธ์ และขวัญกำลังใจ ซึ่งต้องดำเนินงานให้ประสานสัมพันธ์กับกระบวนการอื่น เพื่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนถาวร แต่ในปัจจุบันสถานศึกษา ยังไม่เห็นให้ความสำคัญของการนิเทศการศึกษาเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารไม่มีทักษะในการเป็นผู้นำ

<sup>3</sup>ชาตรี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). (กรุงเทพฯ: ศิลป์บรรณการ, 2556), 13



ที่มีวิสัยทัศน์ ขาดการแถลงวิสัยทัศน์และการสื่อสารกับเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไม่มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดการวางแผนงานโรงเรียนให้มีกิจกรรมที่หลากหลาย ขาดการจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากร จัดสรรแหล่งงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเขตพื้นที่หรือโรงเรียน ไม่มีทักษะในการวางแผนและพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน ขาดการพัฒนาและจัดการบริการอย่างมีอาชีพให้แก่นักเรียนได้เรียนรู้ได้ดีที่สุด ขาดการออกแบบระบบ ตรวจสอบหลักสูตรที่เอื้ออำนวยต่อครูผู้สอนให้สามารถใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย ไม่มีการประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งปัจจุบันและอนาคต ไม่สามารถพัฒนากระบวนการประเมินให้สอดคล้องกับหลักสูตรหรือพัฒนาแผนการประเมินเนื้อหาซึ่งใช้ในการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มความเข้าใจแก่นักเรียน ขาดออกแบบ ประเมิน แก้ไขหลักสูตรร่วมกับกิจกรรมนอกหลักสูตร ส่งผลให้ไม่มีการกำหนดปัญหาและความต้องการในแก้ปัญหาหรือพัฒนา ประกอบด้วย การจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผน การดำเนินงาน การแลกเปลี่ยนระดมความคิด วิเคราะห์ เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการในการพัฒนาตามบริบทของหน่วยงาน การจัดลำดับปัญหาและเลือกปัญหาที่เป็นความจำเป็นหรือต้องการในลำดับเร่งด่วนหรือลำดับที่เห็นว่าสำคัญที่สุด การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการนิเทศ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุม การสัมมนา ฯลฯ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือสร้างเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงาน ไม่มีดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศ ทำให้การนิเทศไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาไม่มีคุณภาพ

จากสภาพปัญหาดังกล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษา เรื่อง ทักษะสู่ความสำเร็จ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศในโรงเรียน ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ เพื่อพัฒนาให้การบริหารงานสำเร็จตามเป้าหมายและทำให้สถานศึกษามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อทราบการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการพยายามหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด
2. การนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด
3. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสัมพันธ์กับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐมหรือไม่

### สมมติฐานงานวิจัย

เพื่อให้การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
2. การนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
3. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

### ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของลูนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีระบบที่เป็นพื้นฐานขององค์การการศึกษามี 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) สู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) กลายเป็นปัจจัยออกหรือผลผลิต (outputs) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) ภายในและภายนอกองค์กร มีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (feedback)<sup>4</sup> ซึ่งสถานศึกษาเป็นระบบเปิดระบบหนึ่ง มีปัจจัยนำเข้า คือ นโยบายการจัดการศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารไว้หลากหลายท่าน ได้แก่ แคทซ์ (Katz) กล่าวถึงทักษะของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบ

<sup>4</sup>Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices, 6ed.** (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

ยอด (Conceptual Skills)<sup>5</sup> เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) กล่าวถึงทักษะการบริหารประกอบด้วย 5 ทักษะสำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผน (To Plan) 2) การจัดการองค์กร (To Organize) 3) การบังคับบัญชา (To Command) 4) การประสานงาน (To Coordinate) และ 5) การควบคุม (To Control)<sup>6</sup>

ส่วน Drake and William H. Roe กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร ประกอบไปด้วย 5 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะทางความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย และ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด<sup>7</sup> และ ฮอยล์ อิงลิช และ สเตฟฟ์ (John R. Hoyle, Fenwick English, & Betty Steffy) กล่าวถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารประกอบด้วย 10 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) 2) ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance) 3) ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (Skills in Communication and Community Relations) 4) ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) 5) ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development) 6) ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management) 7) ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) 8) ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development) 9) ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning) และ 10) ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)<sup>8</sup>

ส่วนของการนิเทศภายในโรงเรียน มีนักการศึกษาได้กล่าวถึง การนิเทศภายในโรงเรียนไว้หลากหลายท่าน ได้แก่ วัชร เล่าเรียนดี ได้กล่าวถึงการนิเทศภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารสามารถนำมาสังเคราะห์เป็นกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนได้ ดังนี้ 1) ประชุมวางแผนการสังเกตการณ์ สอนกำหนดเรื่อง ประเด็นที่จะสังเกต วิธีการสังเกต และ 2) สังเกตการสอน หรือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ และ 5) การประเมินผลและรายงาน

---

<sup>5</sup>Daniel Katz, *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

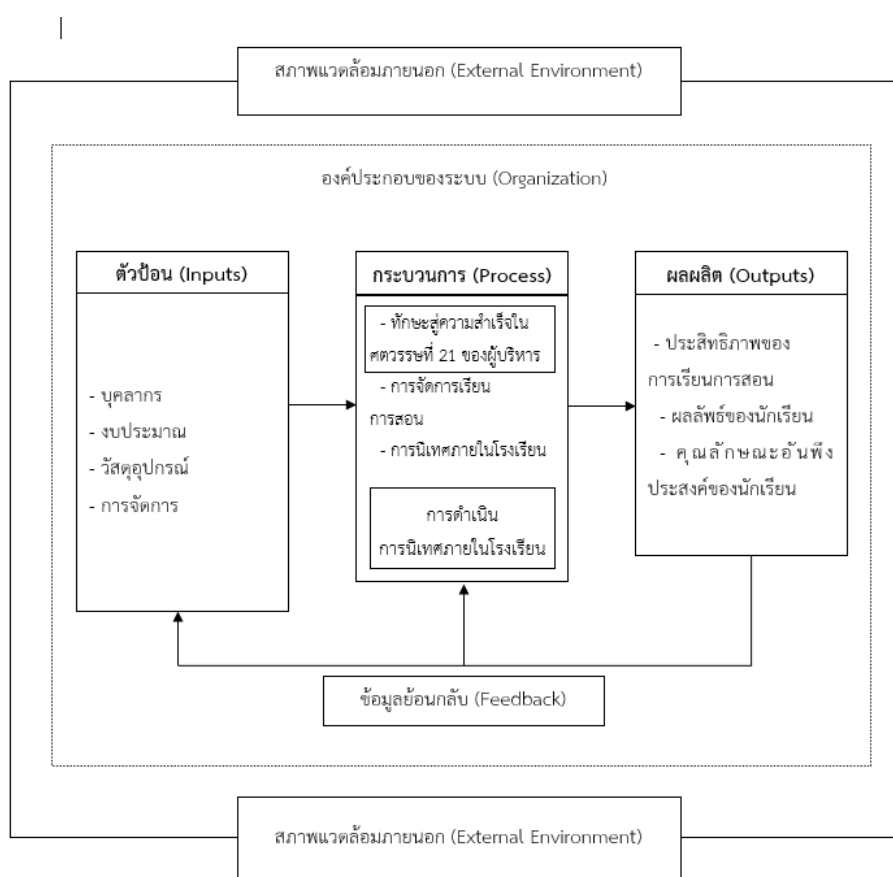
<sup>6</sup> Fayol, Henri, *General and Industrial Management*. (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949), 36

<sup>7</sup> Thebert L. Drake and William H.roe, *The Principalsip*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Macmillan, 2003), 29

<sup>8</sup> John R. Hoyle, Fenwick English and Betty Steffy, *Skills for Successful 21st Century School Leaders*. (New York: Rowman & Littlefield, 2002). 9.

<sup>9</sup> วัชร เล่าเรียนดี, *รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 24.

ผล<sup>10</sup> ซึ่งจะมีการดำเนินงานโดยกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย กระบวนการการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ เพื่อให้มีผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพต่อไป ได้แก่ ประสิทธิภาพของการเรียนการสอน ผลลัพธ์ของนักเรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และ แฮร์รี่ (Ben M. Harris) เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การประเมินสภาพงาน (Assessing) 2) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) 3) การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) 4) การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) 5) การประสานงาน (Coordinating) และ 6) การอำนวยการ (Directing) ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 แสดงขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุป

ที่ ม ๑ : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices*, 6ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 22

<sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน*, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552) 12.

John R. Hoyle, Fenwick English, and Betty Steffy, *Skills for Successful 21st Century School Leaders*. (New York: Rowman & Littlefield, 2002).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน*, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552) 12.

### ขอบเขตของการวิจัย

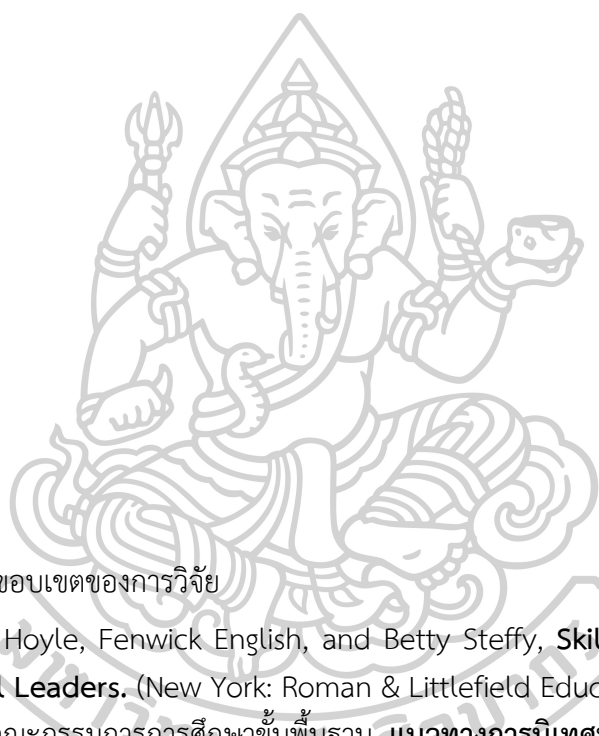
ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย โดยมุ่งศึกษาทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารของ John R. Hoyle, Fenwick English, & Betty Steffy ประกอบด้วย 1) ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) 2) ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance) 3) ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (Skills in Communication and Community Relations) 4) ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) 5) ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development) 6) ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management) 7) ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) 8) ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development) 9) ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning) และ 10) ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)<sup>11</sup> ส่วนการศึกษาการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศการศึกษา 5 ชั้น ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ 4) การปฏิบัติการนิเทศ และ 5) การประเมินผลและรายงานผล<sup>12</sup> ดังแผนภูมิที่ 2

#### ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

1. ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership):
2. ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance)
3. ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (Skills in Communication and Community Relations)
4. ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)
5. ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)
6. ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management)
7. ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล

#### การนิเทศภายในโรงเรียน

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
2. การวางแผนการนิเทศ
3. การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ
4. การปฏิบัติการนิเทศ
5. การประเมินผลและรายงานผล



แผนภูมิที่ 2 แสดงขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: John R. Hoyle, Fenwick English, and Betty Steffy, **Skills for Successful 21st Century School Leaders**. (New York: Roman & Littlefield Education, 1998).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน**, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552) 1.

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานของผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำในการชี้แนะ สั่งการ บริหารจัดการคนหรือกระบวนการของการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดี ประกอบด้วย ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ทักษะในการจัดการองค์กร ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ทักษะการจัดการเรียนการสอน



ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ทักษะในการพัฒนาบุคลากร ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา และค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ

การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ร่วมกันปรับปรุง พัฒนางานด้านวิชาการ โดยผู้บริหารวางแผน กระตุ้น การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างการนิเทศช่วยกันแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษา ประกอบด้วย กระบวนการทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลและรายงานผล

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนคร



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ทักษะการบริหารของผู้บริหาร การนิเทศการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงลำดับหัวข้อดังนี้

1. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
  - 1.1 ความหมายของทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
  - 1.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
  - 1.3 ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
2. การนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.1 ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.3 หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.4 ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.5 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน
  - 2.6 บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน
3. สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม
  - 3.1 สถานที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม
  - 3.2 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

### ความหมายของทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร พบว่า มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ดังนี้

วิลเลียม นิวแมน (William H. Newman) ให้ความหมายของทักษะการบริหารงาน (Administrative Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานหรือกระทำการให้บรรลุสู่เป้าหมายปลายทางขององค์กรอย่างรวดเร็ว<sup>13</sup>

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า ทักษะการบริหารเป็นความสามารถและความชำนาญในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง<sup>14</sup>

ชาญชัย อาจินสมาจาร ให้ความหมายของทักษะการบริหารไว้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความเพียรพยายามที่จะชี้แนะและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งเป็นจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่สั่งการให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน<sup>15</sup>

หวน พันธุ์พันธ์ ทักษะการบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดี<sup>16</sup>

จากการศึกษาความหมายของทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำในการชี้แนะ สั่งการ บริหาร จัดการคน หรือกระบวนการของการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดี

### แนวคิดทฤษฎีการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

วรวิมล หวังสุข กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีมนุษย์สัมพันธ์ โดยถือว่าในสังคมหนึ่ง ๆ ทุกคนมีความต้องการทำงานเพื่อสังคมนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องกำหนดงานว่า ใครจะทำอะไร จะทำอย่างไร โดยตกลงกันว่าควรอยู่ในหน่วยงานที่กำหนดไว้ และควรจะใช้วิธีการใด โดยการบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่ จัดการดำเนินงานให้งานของสถาบันนั้น ๆ

<sup>13</sup> William H. Newman, *Managing External Relations*, (Chicago: American Marketing Association, 1963), 5.

<sup>14</sup> พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุภา, 2556), 64.

<sup>15</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, *ทักษะภาวะผู้นำ*. (กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี, 2555), 81.

<sup>16</sup> หวน พันธุ์พันธ์, *การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ*. (นนทบุรี: พิมพ์, 2549), 81.

ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ดังนั้น การบริหารจะต้องประกอบด้วย แผนงาน ผู้บริหาร และอำนาจของผู้บริหาร เพื่อจัดการให้งานดำเนินไปตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งการบริหารมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย โดยทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบ และการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่อธิบายพฤติกรรมของการบริหารองค์กร อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้<sup>17</sup>

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีการบริหารจากนักวิชาการหลากหลายท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลูเธอร์ กุลลิก และลินดัลล์ เออร์วิก (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) ได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นที่รู้จักชื่อว่า "POSDCORB" ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการประกอบด้วย<sup>18</sup>

1. การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรมกองหรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3. การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making) เป็นต้น

5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. การรายงาน (Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

7. การงบประมาณ (Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

<sup>17</sup> วรวิทย์ หวังสุข, ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จังหวัดนครราชสีมา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

<sup>18</sup> Luther H. Gulick and Lyndall Urwick, **Papers on the Science of administration**, (New York: Institute of Public Administration Columbia University, 1936), 3.

เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ได้กำหนดว่า ทฤษฎีเป็นการรวบรวมวิธีการและกระบวนการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้กำหนดหลักการบริหารทั้งหมด 14 ข้อ ประกอบด้วย

1. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานแต่ละคนจะมีคำสั่งการเพียงคนเดียว คนที่อยู่เหนือขึ้นไปให้มีการออกคำสั่งและมีคนบริหารระดับรองลงไปนำไปบริหารจัดการ

2. การมีเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) องค์กรต้องมีทิศทางที่ชัดเจน และมีเอกภาพ มีแผนงานที่จะต้องร่วมกัน

3. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) การแบ่งงานกันทำในแบบที่แต่ละคนมีเวลาพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตนได้ ทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

4. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) ในการบริหารงานนั้น มีศูนย์รวมของอำนาจอยู่ ณ จุดเดียว การตัดสินใจต่าง ๆ เริ่มมาจากเบื้องบนลงมาเป็นลำดับ

5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

6. ความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

7. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) สายการบังคับบัญชาที่จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง คล้ายกับการสั่งการของกองทัพ

8. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม และทางบริษัทหรือองค์กรต้องปฏิบัติตามที่ได้ตกลงไว้

9. การมีระเบียบข้อบังคับ (Order) ในการทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ ต้องมีคนจำนวนมาก และการสื่อสารต่าง ๆ ต้องมีสิ่งเขียนไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดให้มีการจัดเก็บ ณ ที่ ๆ คนจะใช้เป็นที่อ้างอิงได้

10. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) การต้องมีกฎระเบียบที่คนจะต้องปฏิบัติตาม

11. ความคิดริเริ่ม (initiative) ในการดำเนินการขององค์กรต้องมีการวางแผน คิดแผนที่จะต้องริเริ่ม และทำไปให้ได้ตามแผน ซึ่งเรื่องนี้เป็นความแตกต่างจากการทำงานแบบกิจวัตร ซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการปรับเปลี่ยนและการเติบโตขององค์กรได้

12. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest to the General Personnel) ในช่วงการทำงานนั้น งานต้องมาเหนือสิ่งอื่น ซึ่งแนวคิดนี้เป็นความแตกต่างไปจากองค์กรแบบครอบครัว

13. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Lenore of Personnel) เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง มีการลาออกจากงานต่ำ จึงให้มีระบบการจ้างงานตลอดชีพ หรือจนเกษียณอายุ สำหรับคนทำงานมีประสิทธิภาพ

14. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Esprit de Crape) ความราบรื่นในการทำงาน ความเป็นกลุ่มก้อนหรือสามารถทำงานร่วมกันได้

และได้สรุปเป็นทฤษฎีว่าการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบ 5 ปัจจัย หรือที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายคือ POCCC ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) การกำหนดเป้าหมายล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และวางแผนในทุกส่วนที่ต้องดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การจัดการองค์การ (Organizing) การจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย เพื่อรับผิดชอบแต่ละหน้าที่ที่กำหนดเอาไว้

3. การบังคับบัญชา (Commanding) การวางสายบังคับบัญชาเพื่อใช้ในการควบคุมพนักงานในแต่ละส่วนงานที่ได้แบ่งหน้าที่ไว้

4. การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานแต่ละฝ่าย เนื่องจากการดำเนินงานในลักษณะขององค์การจะแบ่งเป็นหลายฝ่าย การประสานงานจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

5. การควบคุมงาน (Controlling) การควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้วางเอาไว้ ทั้งเรื่องของคุณภาพการดำเนินงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน<sup>19</sup>

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นำเสนอแนวคิดการจัดองค์การ เรียกว่า bureaucracy โดยเป็นลักษณะองค์การที่เป็นอุดมคติที่องค์การทั้งหลายควรจะเป็น หากได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม โดยสรุปแล้วแนวคิดการจัดองค์การของแมกซ์ เวเบอร์ มี 6 ประการ ดังนี้

1. องค์การต้องมีการจัดแบ่งออกเป็นส่วน ๆ เพื่อให้แต่ละส่วนงานได้มีโอกาสทำงานในส่วนที่ง่ายพอและมีการกำหนดงานนั้น ๆ ให้ชัดเจนและไม่สับสน (Division of labor)

2. องค์การนั้นต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) โดยสำนักงานหรือตำแหน่งต่างถูกจัดให้เป็นลำดับชั้น โดยสำนักงานและตำแหน่งงานที่อยู่ใต้หน่วยงานหรือตำแหน่งงานนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป

3. ระบบการคัดเลือกคนนั้นต้องกระทำอย่างเป็นทางการ (Formal Selection) ทุกคนที่เข้าร่วมในหน่วยงานนั้นจะถูกคัดเลือกมาตามความสามารถและคุณสมบัติซึ่งแสดงให้เห็นได้ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาที่ได้รับ และการจัดให้มีระบบการคัดเลือก หรือสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ

4. องค์การต้องมีระเบียบและกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการและการกำกับการทำงานของพนักงาน ผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการจึงต้องมีกฎเกณฑ์เอาไว้เพื่อเป็นการกำกับพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย

5. ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) ความจริงแล้ว impersonality หมายถึงการไม่มีอะไรเป็นพิเศษเป็นการส่วนตัว ไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าจะทำอะไรก็ต้องให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้

6. การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) โดยฝ่ายบริหารเองก็ไม่ใช้เจ้าขององค์การแต่เป็นนักบริหารหรือนักจัดการที่เข้าสู่ตำแหน่งตามความสามารถของตน

---

<sup>19</sup> Fayol, Henri, **General and Industrial Management**. (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949), 38



โดยแยกความผูกพันและความเป็นเจ้าของออกจากกัน คนทำงานแต่ละระดับก็ได้รับอัตราค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ มีเลื่อนขั้น และการเติบโตภายในหน่วยงานได้ตามลำดับ<sup>20</sup>

เฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอก หรือ เรียกว่า Hygiene Factors และปัจจัยภายใน หรือ Motivation Factors ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพแวดล้อม/เงื่อนไขในการทำงาน ค่าจ้าง/เงินเดือน/สวัสดิการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. ปัจจัยภายใน (Motivation Factors) ได้แก่ การทำงานบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ทำงานได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน และการเจริญเติบโต

ปัจจัยภายนอกเป็นแรงจูงใจที่สนองต่อความต้องการภายนอกของคน ส่วนปัจจัยภายในเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อคนมากกว่าปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายนอกจะทำให้คนพึงพอใจได้ในเบื้องต้นและมีผลต่อคนอยู่ไม่นานนัก ส่วนปัจจัยภายในจะก่อให้เกิดแรงจูงใจกับคนอยู่ได้นานกว่าปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่ประกอบด้วย การที่คนทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานหรือคนรอบข้าง การที่ได้ทำงานอย่างเป็นตัวของตัวเอง การที่ต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอยู่ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการเจริญเติบโตในวุฒิภาวะส่วนตัวขึ้นไปเรื่อย ๆ นั้นจะทำให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะตอบสนองความต้องการใจจิตใจของคน และเป็นแรงจูงใจคนให้ทำงานได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก นอกจากนี้เฮิร์ซเบิร์กยังกล่าวอีกว่า องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ท้าทายอย่างเต็มความสามารถ พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถจะต้องได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น และหากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถแล้วจะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน<sup>21</sup>

แม็คเกรเกอร์ (McGregor) ได้เสนอทฤษฎี X (Theory X) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานส่วนทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการ โดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน แม็คเกรเกอร์ ได้เรียกร้องให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมุมมองมนุษย์จากมุมมองตามทฤษฎี X ไปเป็นมุมมองตามทฤษฎี Y<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Max Weber, *An Intellectual Portrait*, (New York: Doubleday Company, 1947).

<sup>21</sup> Frederick, Herzberg et al, *The Motivation of work*, (New York: John Wiley & Sons, 1959)

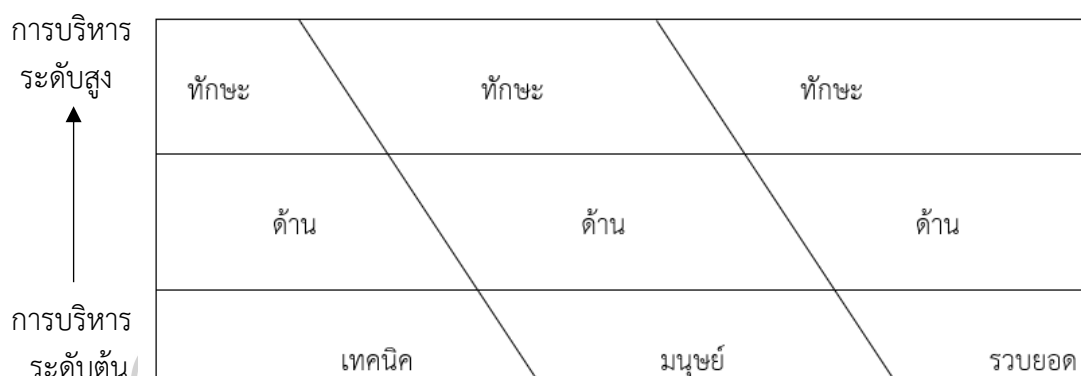
<sup>22</sup> McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw Hill, 1960)

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีในข้างต้น เป็นทฤษฎีที่ช่วยให้ผู้บริหารได้บริหารงานอย่างเป็นระบบ เข้าใจความต้องการของตนเอง และบุคคลอื่น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารงาน

### ทักษะการบริหารสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

ทักษะการบริหาร เป็นทักษะที่จำเป็นในกระบวนการบริหารงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา ทักษะการบริหาร โดยมีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้หลากหลาย ดังนี้

แดเนียล แคทซ์ (Daniel Katz) ได้กำหนดทักษะที่จำเป็นในกระบวนการบริหาร และย้ำให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะพื้นฐาน (Three Basic Skill) ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ทักษะการบริหารที่จำเป็นในกระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Katz

ที่มา Daniel Katz, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: John Wilry & Son, 1978).

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถใช้เครื่องมือระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาเฉพาะ เช่น ศัลยแพทย์ นักวิศวกร นักดนตรีหรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของงานของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับ “ความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะงานที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่”

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) ทักษะทางด้านมนุษย์ หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกัน เข้าใจ และสนใจบุคคลอื่น ไม่ว่าจะบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่ม

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับ

ส่วนอื่น ๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงของส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยรวมอย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะด้านความคิดรวบยอดที่เพียงพอในการพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวข้องระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์การ<sup>23</sup>

ถึงแม้ว่าทักษะทั้งสามจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก็ตาม ความสำคัญของทักษะเหล่านี้ที่มีต่อผู้บริหารคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหาร ภายในองค์การ ทักษะทางด้านเทคนิคมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับระดับการบริหารต่ำสุด ความสามารถทางด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงสำหรับระดับการบริหารที่อยู่สูงขึ้นไป หัวหน้าคนงานของโรงงานต้องการทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าประธานของบริษัท เพราะว่าเขาต้องจัดการเกี่ยวกับปัญหาของการผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ในขณะที่ทักษะทางด้านมนุษยศาสตร์จะมีความสำคัญสำหรับทุกระดับของตำแหน่งในองค์การ

โทมัส เจ. เซอร์จิอวานนี (Thomas J. Sergiovanni) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหาร ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเข้าใจวิธีการ กระบวนการวิธีดำเนินการ และเทคนิคด้านการศึกษา ทักษะด้านเทคนิคเป็นเทคนิคที่ครอบคลุมถึงความรู้เฉพาะด้าน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น
2. ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ (Human Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงบุคคลและการทำงานร่วมกันในกลุ่มบุคคล โดยต้องเห็นคุณค่าความสำคัญของบุคคลและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการมองภาพรวมขององค์กร ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบขององค์กร
4. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำ ทางด้านการวางแผน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การจัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน การประเมินผล การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม และการตัดสินใจ เป็นต้น<sup>24</sup>

แอนดรู ดูบริน (Andrew J. Dubrin) กล่าวถึงทักษะการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะในด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโนโนภาพ ด้านการวินิจฉัย และด้านนโยบาย เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความเข้าใจและความสามารถในการทำกิจกรรมเฉพาะทางในเรื่องวิธีการ กระบวนการขั้นตอน และเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งทักษะด้านเทคนิคยังรวมไปถึงความสามารถในการเตรียมงบประมาณ จัดตารางเวลา

<sup>23</sup> Daniel Katz, *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

<sup>24</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Educational Governance and Administration*, (N.J: Prentice Hall, 1983).

การเตรียมการ วิเคราะห์ตาราง ทำการอัปเดตข้อมูลบนเครือข่าย การสาธิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และการมีความรู้ขั้นสูงในด้านธุรกิจ

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ทักษะด้านการติดต่อหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคล เนื่องจากเป็นหลักของการส่งสารและรับสารในการทำงาน และแม้ว่าทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคล จะถูกกล่าวว่าเป็น “Soft Skill” หรือทักษะที่เกี่ยวกับคน ซึ่งไม่ได้หมายความว่า เป็นทักษะที่เรียนรู้ได้อย่างง่าย ๆ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นทักษะที่สำคัญกว่าทักษะด้านเทคนิค ในการที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำและผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ มักจะประสบความสำเร็จ เพราะความสามารถของทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่สัมพันธ์กับความต้องการของอาชีพ พหุวัฒนธรรมเป็นอีกด้านที่สำคัญอันอยู่ภายใต้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำหรับผู้บริหารในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพหุวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำคัญของความสามารถในการพูดได้สองภาษาของผู้บริหาร รวมไปถึงผู้ได้บังคับบัญชา อันแสดงถึงการมีสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งในโลกปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วยหลากหลายเชื้อชาติ

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมโนภาพเป็นความสามารถในการมองภาพรวม รวมไปถึงความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นว่าสัมพันธ์กันอย่างไร และเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นการทราบความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอุตสาหกรรม ชุมชน การเมืองสังคม และภาวะทางเศรษฐกิจ ทักษะด้านมโนภาพเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องด้วยหน้าที่ที่จะต้องติดต่อประสานงานกับสังคมนอกองค์กร

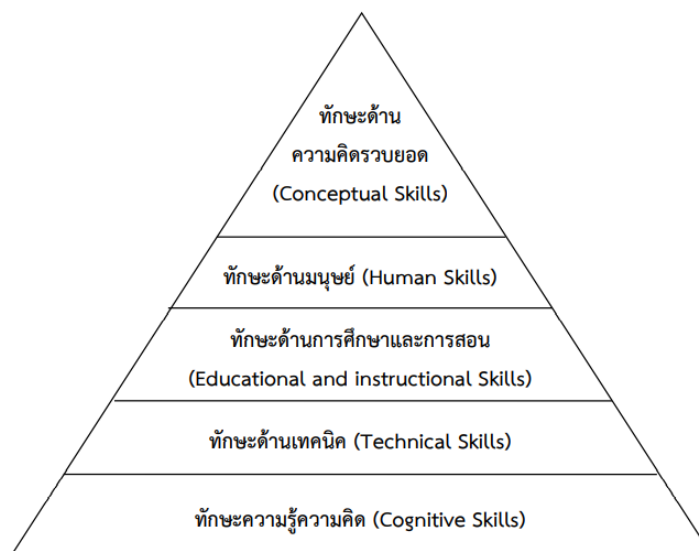
4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) ผู้บริหารมักจะต้องทำหน้าที่วินิจฉัยค้นหาสาเหตุของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งจะต้องอาศัยทักษะด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย เนื่องจากผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือด้านนโยบาย ในการวินิจฉัยปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข อันเป็นความท้าทายในการเป็นผู้บริหารที่จะต้องค้นหาต้นตอของปัญหา และเสนอแนะแนวทางการแก้ไข

5. ทักษะด้านนโยบาย (Political Skills) ส่วนที่สำคัญของการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือ ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจ และมีความสามารถในการรักษาอำนาจนั้น ผู้บริหารจะใช้ทักษะด้านนโยบายในการได้มาซึ่งอำนาจที่จำเป็นต้องมีเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร ทักษะด้านนโยบาย ยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และความประทับใจที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารที่มีทักษะด้านนี้สูงจะสามารถเข้าใจบุคคลได้ในทันทีถึงพื้นฐานของความเชื่อของบุคคลเหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผลลัพธ์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลได้



อีกทั้งการมีทักษะนโยบายสูง ยังช่วยลดความเครียด และแรงกดดันระหว่างการใช้ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลได้อีกด้วย<sup>25</sup>

เครตและโรว์ (Thelbert L. Drake and William H.Roe) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร ประกอบไปด้วย 5 ทักษะ ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ทักษะการบริหารที่จำเป็นในกระบวนการบริหารตามแนวคิดของ Thelbert L. Drake and William H.Roe

ที่มา Thebert L. Drake and William H.roe, The Principalsip, 3rd ed. (New York: Macmillan, 2003).

1. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skill) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด และมีวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนายกระดับสมรรถภาพให้สูงขึ้น ตลอดจนการเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์
2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม พร้อมทั้งสามารถแนะนำและชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้
3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>25</sup> Andrew J. Dubrin, *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, (Cengage Learning, 2012).

4. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ มีความสามารถในการประสานงานและจูงใจสมาชิกและหน่วยงาน ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการประสานงานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และมีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้าง รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ <sup>26</sup>

ริกกี กริฟฟิน (Ricky W. Griffin) กล่าวถึงทักษะการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะบางประการเพื่อเติมบทบาทอันจะก่อให้เกิดการจัดการประสบความสำเร็จซึ่งทักษะการจัดการพื้นฐานนั้นประกอบไปด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่สำคัญในการบรรลุและเข้าใจลักษณะของงานแต่ละประเภทในองค์กร เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งต่อผู้บริหารระดับต้น เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและตอบคำถามเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้มอบเป้าหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal Skills) ผู้บริหารใช้เวลาส่วนหนึ่งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือความสามารถในการติดต่อสื่อสารเข้าใจ และกระตุ้นบุคคลและกลุ่มบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้มีตำแหน่งเหนือกว่าขององค์กร

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมโนภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารใกาคิดเชิงรูปธรรม ผู้บริหารจึงต้องความสามารถในการคิดเพื่อเข้าใจภาพรวมของการทำงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อที่จะรวบรวมส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กรและสามารถตัดสินใจได้อย่างหลากหลายเพื่อสนองต่อองค์กร

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการนึกคิดตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเช่นเดียวกับกการวินิจฉัยโรคของแพทย์ที่จะต้องทำการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของโรค ผู้บริหารก็ต้องวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรด้วยการศึกษาสภาพและค้นหาทางแก้ปัญหา

5. ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่สามารถสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น ความสามารถในการรับทราบความคิดและข้อมูลจากผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารสามารถส่งผ่านความคิดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึง

---

<sup>26</sup> Thebert L. Drake and William H.roe, *The Principalsip, 3rd ed.* (New York: Macmillan, 2003), 29

สิ่งที่เป็นที่คาดหวังจากผู้ร่วมงาน อันทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่แจ้งถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและความเป็นไปขององค์กร ในทำนองเดียวกันทักษะด้านการสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงสิ่งที่ผู้อื่นพูด และเข้าใจ ความหมายที่แท้จริง

6. ทักษะด้านการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะ ในการตัดสินใจที่ดีเช่นกัน ทักษะการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตระหนัก และจำกัดขอบเขตของปัญหาได้อย่างถูกต้อง จากนั้นจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือเลือกโอกาสนั้น แต่ที่ไม่มีผู้บริหารคนใดที่จะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องให้ได้มากที่สุด และเมื่อตัดสินใจผิดพลาด จะต้องลงมือแก้ปัญหานั้นอย่างทันที่และพยายามตัดสินใจให้ถูกต้องเพื่อให้องค์กร เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

7. ทักษะด้านการบริหารเวลา (Time-Management Skills) หมายถึง ความสามารถ ในการจัดลำดับงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะพบเจอความกดดันและความท้าทายอย่างหลากหลาย ทำให้เกิดการติดอยู่กับปัญหา และมักจะเลื่อนหรือมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนได้ง่ายดาย และเมื่อปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้น การจัดการเวลาและการจัดลำดับงานนั้นมักจะถูกกลืนไป<sup>27</sup>

มัทนา วัณณอมศักดิ์ กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจำแนกได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะการบริหารคน ทักษะทางสังคม ทักษะการบริหารตนเอง ทักษะการคิดและการสื่อสาร และทักษะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ<sup>28</sup>

จอห์น อาร์. ฮอยล์, เฟนวิก อิงลิช, และ เบ็ตตี สเตฟฟี (John R. Hoyle, Fenwick English, Betty Steffy) กล่าวถึงทักษะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ประสบความสำเร็จไว้ 10 ประการ ประกอบด้วย

1. ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) การแถลง วิสัยทัศน์และการสื่อสารกับเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดประชุม เชิงปฏิบัติการ สร้างกิจกรรมตามอัตลักษณ์ของชุมชน วางแผนงานโรงเรียนให้มีกิจกรรมที่หลากหลาย สำหรับทุกคนในชุมชน วางแผนปรับปรุงภูมิทัศน์ของโรงเรียน โดยปรึกษาและขอคำแนะนำ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงภูมิทัศน์ วิเคราะห์ผลสอบในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ เพื่อรายงานผลการเรียนในปีที่ผ่านมาให้ผู้ปกครองทราบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นความสำคัญ ที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เปรียบเทียบแผนกลยุทธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ มีการกระจายอำนาจในสถานศึกษา เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น จัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ครูและบุคลากร จัดสรรแหล่งงบประมาณ บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ ให้สอดคล้อง

<sup>27</sup> Ricky W. Griffin, **Management. 6th ed.** (Boston: Houghton Griffin, 1999).

<sup>28</sup> มัทนา วัณณอมศักดิ์, ทักษะและความรู้ที่จำเป็นตามความเห็นของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อ คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (รายงานการวิจัย), (ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร)

กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของเขตพื้นที่หรือโรงเรียน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีความเข้าใจ วัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศด้านการเรียนที่ดีขึ้นให้กับโรงเรียน ผู้บริหารยังต้องทบทวนทฤษฎี แรงจูงใจและความเป็นผู้นำ พร้อมทั้งการปรับปรุงส่งเสริมทักษะที่สำคัญเบื้องต้นสำหรับจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ตามลำดับความสำคัญที่กำหนดขึ้นสำหรับนักเรียนในโรงเรียนและชุมชน การสร้าง วิสัยทัศน์เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ พันธกิจในการชี้แนะ และแผนเพื่อติดตามความช่วยเหลือนักเรียน ติดตามด้านความคืบหน้า การเสริมอำนาจ และ ผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ที่สูงขึ้นหลังจากได้รับการอบรมและสนับสนุน วิสัยทัศน์ควรมุ่งเน้นไปที่นักเรียนทุกคน ให้ความสำคัญ กับระบบและโรงเรียน จัดสรรทรัพยากรพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น แบ่งปันวิสัยทัศน์ผ่านคำพูดและการกระทำ และยืนหยัดผ่าน ช่วงเวลาที่ยากลำบากเท่านั้นที่สมควรได้รับการเรียกว่าผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา

2. ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance) ความเข้าใจ ระบบโรงเรียนรัฐบาลในระบบประชาธิปไตย มีการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระหว่างหัวหน้างานกับคณะผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน การกำหนดและร่างนโยบาย เพื่อจะสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพแก่เด็กและเยาวชน สามารถแก้ไขความขัดแย้งและมีทักษะ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดโอกาสและรับฟังบุคลากรที่มีทัศนคติ และมีความคิดเห็นที่แตกต่างผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการใช้ระบบประชาธิปไตยและการกระจาย อำนาจซึ่งมีความจำเป็นสำหรับผู้นำด้านการศึกษา (ผู้บริหาร ครู อาจารย์ สมาชิกคณะกรรมการ สถานศึกษา ทีมงานประจำไซต์งาน) เพื่อทำงานร่วมกันและกับชุมชนเพื่อปรับปรุงการศึกษา สำหรับ ผู้บริหาร สถานศึกษาที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและทักษะการสร้างมิตรภาพพร้อมทั้ง ให้ ให้ความสำคัญกับความหลากหลายเพื่อการกำหนดนโยบายโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (Skills in Communication and Community Relations) มีการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดลำดับ ความสำคัญในการสื่อสารในชุมชน เชิญชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อนักเรียน สร้างความสามัคคีในโรงเรียน มีการพัฒนาทักษะการให้ความร่วมมือและการสร้างความสามัคคีที่ มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกันกับชุมชน เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากกลุ่มสังคมที่หลากหลายมี ส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ทักษะในการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องการเกี่ยวกับการสื่อสารและ ชุมชนสัมพันธ์การเลือกตั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ครูและผู้บริหารมีบทบาท ใหม่ภายในโรงเรียน ชุมชนและครอบครัวเกิดการ เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำการสื่อสารให้นักเรียน ครู บุคลากร และชุมชนปราศจาก ความเครียดและความกดดัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายที่ไม่เคยมีมาก่อนสำหรับ ผู้บริหาร สถานศึกษาในการสร้างพันธมิตรที่สนับสนุนโรงเรียนและเด็กนักเรียนในศตวรรษที่ 21

4. ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) การนำปัญหา หรือข้อขัดแย้งในของโรงเรียนมาวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไข มีการอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจ แต่งตั้งตัวแทนโรงเรียนในตำแหน่งต่าง ๆ การปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎหมายเกณฑ์ ของโรงเรียน มีการใช้ เทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพงานบริหาร อธิบายนโยบายพร้อมทั้งให้คณะกรรมการสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินและการจัดสรรงบประมาณ มีการพัฒนาและประเมินผล



ระบบสนับสนุนงานบริหาร เช่น พัฒนาระบบการดูแลปัญหาทั่วไปในโรงเรียน ประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบสนับสนุนในโรงเรียน สร้างระบบซ่อมบำรุงสำหรับโรงเรียน ทบทวนการประเมินพื้นฐานแบบคู่ขนานระหว่างโรงเรียนและธุรกิจตามหลักการบริหารคุณภาพว่าเหมาะสมหรือไม่ ตรวจสอบและประเมินการจัดการระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้น ทักษะการจัดการในองค์กร ในบทนี้ผู้บริหารสถาบันจะได้ทำการทบทวนความรับผิดชอบในการจัดการองค์กร การจัดการ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องได้ผู้บริหารที่มีความรู้ทักษะในการตัดสินใจและการมอบหมายงาน ที่มีความละเอียดรอบคอบ ความรู้ด้านงบประมาณ การเงิน และข้อกฎหมายและมุมมองเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องรู้จักการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการจัดการ และสนับสนุนภารกิจของโรงเรียน

5. ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development) พัฒนาแผนการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน พัฒนาและจัดการบริการอย่างมืออาชีพให้แก่เด็กนักเรียนที่หลากหลายได้เรียนรู้ที่ดีที่สุด ออกแบบระบบตรวจสอบหลักสูตรที่เอื้ออำนวยต่อครูผู้สอนให้สามารถใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย มีการประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งปัจจุบันและอนาคต มีการพัฒนาแผนการประเมินผลนักเรียนในโรงเรียน จัดลำดับความสำคัญของหลักสูตรให้เข้าใจง่ายเพื่อพัฒนาผลงานนักเรียน วางแผนและสร้างบริการที่มีแนวคิดสอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของหลักสูตร พัฒนาระบบการประเมินให้สอดคล้องกับหลักสูตร พัฒนาแผนการประเมินเนื้อหาซึ่งใช้ในการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มความเข้าใจแก่นักเรียน ออกแบบ ประเมิน แก้ไขหลักสูตรร่วมกับกิจกรรมนอกหลักสูตร เลือกหัวข้อหลักสูตรที่เป็นที่สนใจของชุมชนพร้อมทั้งศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพัฒนาแผนงานเทคโนโลยีในชุมชนที่สามารถบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ พัฒนาและจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยครูผู้สอนในการใช้เทคโนโลยี ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร การศึกษาของรัฐในศตวรรษที่ 21 จะเป็นไปตามหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องให้ความสนใจมากขึ้นกับความต้องการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชนเป็นรายบุคคล ครูจะต้องเรียนรู้ที่จะยอมรับและฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันด้วยข้อมูลที่ได้มาจากเด็กบ้าง สถานศึกษาจะต้องมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทุ่มเทให้กับทักษะการคิดขั้นสูงทั้งในด้านการวางแผนการสอนและการประเมินสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ บางทีสิ่งที่ไม่รู้เกี่ยวกับอนาคตของการศึกษาของรัฐก็คือเทคโนโลยีที่มีผลกับงานของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน เราสงสัยว่าการปฏิบัติในชั้นเรียนที่เรารู้จักในอดีตจะหายไป และถูกแทนที่ด้วย สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ทำให้เด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงได้อย่างแท้จริง การวางแผนและพัฒนาหลักสูตรจะยังคงเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

6. ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management) พัฒนาปรับปรุงและควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ จัดการประชุมเพื่อให้ครูสร้างแรงจูงใจในการเรียน มีการกำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน รับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการจัดการห้องเรียน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเกี่ยวกับวิธีการสอนในห้องเรียน มีการวิเคราะห์การใช้งบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน วิเคราะห์และประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามตัวชี้วัดการเรียนรู้ ทักษะ

การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้ในการเรียนการสอนเพื่อที่จะให้ ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารสถานศึกษา ทักษะเหล่านี้ เป็นหัวใจสำคัญของงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะส่งผลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับนักเรียน รวมถึงความสามารถในการจัดการ การเปลี่ยนแปลง กระตุ้นนักเรียนและคณาจารย์ จัดการสภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่มีประสิทธิผล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความหลากหลายมากขึ้น และเมื่อมีการปรับปรุงโดยอิงจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ ดังที่ Ernest Boyer (1997) ผู้ล่วงลับกล่าวไว้ว่า “เด็ก ๆ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของเรา ในท้ายที่สุด แล้ว พวกเขาคือทั้งหมดที่เรามีและหากเราในฐานะประเทศชาติไม่สามารถช่วยเหลือคนรุ่นต่อไปได้ หากเรา ไม่สามารถเตรียม เด็กทุกคนให้พร้อมสำหรับการเรียนรู้และสำหรับชีวิตอะไรจะรวมอเมริกาเข้าด้วยกัน” “ของขวัญที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในชีวิตคือโอกาสที่จะได้ทุ่มเทให้กับงานที่สร้างความหมายและความหวังในชีวิต ของผู้อื่น”

7. ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) ทบทวนแผนประเมินโรงเรียน สร้างแบบสำรวจครูและบุคลากร เกี่ยวกับแผนการประเมินในปัจจุบัน พัฒนาการรับบุคลากร การคัดเลือกและการเลื่อนขั้นทักษะ ในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการประเมินการศึกษารวมถึงการวิจัยและมีแนวทางแบบประเมินสำหรับครูและผู้บริหาร โดยกำหนด รูปแบบการประเมินร่วมกัน มีข้อมูลเกี่ยวกับมูลของโปรแกรมการประเมินสมรรถนะที่ส่งเสริมพัฒนา อย่างต่อเนื่อง

8. ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development) ออกแบบแผนการ ประเมินการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากร ประชุมการพัฒนาบุคลากรเพื่อ ตอบสนองต่อความต้องการของครูเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตครู มีการประเมินส่วนบุคคลและให้ ความสำคัญกับปัญหาและความเครียดของบุคลากร วิเคราะห์กิจกรรมที่ช่วยในการวินิจฉัย ความเครียดและความสุข พัฒนาแผนในการลดความเครียดและเพิ่มความสุขของบุคลากร มีการ พัฒนาด้านสุขภาพและคุณธรรมองค์กร จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อฝึกกระบวนการ ทำงานของบุคลากร ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการให้เป็นระบบ วิเคราะห์บุคลากรของตนเองและหา หลักการสำหรับการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ วางแผนการทำงานเพื่อให้บุคลากรดำเนิน ไปในทิศทางที่ตั้งไว้ ทักษะในการพัฒนาบุคลากร การประเมินบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นส่วนหนึ่งของ การปรับปรุงสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทักษะที่จำเป็นในการส่งเสริม กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีการ ตอบสนองตามความต้องการของเด็กและ จัดหาครูผู้บริหารที่มีคุณภาพ การพัฒนาวิชาชีพจำเป็นต่อ การเติบโตของนักเรียน หัวข้อการประเมินมีดังนี้ กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรมพนักงาน สุขภาพองค์กรและขวัญกำลังใจ ผู้บริหารสถานศึกษา

9. ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning) การใช้รูปแบบงานวิจัยและวิธีการวิจัยที่หลากหลาย มีการใช้รูปแบบงานวิจัยเป็นพื้นฐานและมาตรฐานสำหรับการประเมินต่าง ๆ ทางการศึกษา การมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอนาคต ทักษะในการศึกษาวิจัย ประเมินผลและ

การวางแผน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการตีความดำเนินการวิจัย การประเมินโปรแกรม และการวางแผนสำหรับอนาคต โปรแกรมการเตรียมความพร้อมได้เน้นทักษะเหล่านี้ ในช่วงไม่กี่ปี ที่ผ่านมา แต่ด้วยเหตุผลหลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีงานยุ่งมักถูกบังคับให้เน้นไปที่ ข้อมูล "แก้ไขมันอย่างรวดเร็ว" อย่างไรก็ตาม สาธารณชนกำลังขอข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และผลตอบแทน จากการศึกษาของรัฐ

10. ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership) สอบถามและส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนมีคุณธรรมและความภาคภูมิใจในตนเอง ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความปรารถนาที่จะแบ่งปันอำนาจและความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์สุจริต ต่อโรงเรียนไม่เก็บเป็นวาระซ่อนเร้นอีกต่อไปแม้กระทั่งเรื่องเกี่ยวกับแผนงาน บุคลากร และงบประมาณ จริยธรรม พฤติกรรม<sup>29</sup>

จากการศึกษาทักษะการบริหารจากนักการศึกษาในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าทักษะการบริหารเป็นทักษะที่จำเป็นในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร โดยประกอบไปด้วยทักษะที่จำเป็นหลายประการ เช่น ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะด้านการตัดสินใจ ทักษะด้านการบริหารเวลา และทักษะด้านนโยบาย เป็นต้น โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารตามแนวคิดของ John R. Hoyle, Fenwick English, & Betty Steffy มาใช้ในงานวิจัย ประกอบด้วย ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance) ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (Skills in Communication and Community Relations) ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management) ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development) ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management) ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development) ทักษะในการวิจัย ประเมินและการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning) และ ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)

### การนิเทศภายในโรงเรียน

#### ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

<sup>29</sup> John R. Hoyle, Fenwick English, and Betty Steffy, *Skills for Successful 21st Century School Leaders*. (New York: Rowman & Littlefield, 2002).

วัชรา เล่าเรียนดี ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการเรียนของผู้เรียน<sup>30</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การจัดบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา<sup>31</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า การนิเทศ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้นิเทศให้การช่วยเหลือแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศ โดยการใช้สื่อ เครื่องมือ และวิธีการที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>32</sup>

Gold hammer et al. ได้ให้คำจำกัดความการนิเทศไว้ว่า เป็นลักษณะงานที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศ ที่กระตุ้นให้ครูหรือครูแนะแนวในโรงเรียนให้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีการสอนสื่อการเรียนการสอนมาใช้โดยเน้นถึงทักษะในการติดต่อสื่อสาร ในการนิเทศปัจจุบันการนิเทศได้พยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหาช่วยเหลือครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน เป็นการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และส่งผลสะท้อนต่อการพัฒนาการของนักเรียน<sup>33</sup>

Glickman & Gordon (1995: 16) ให้ความหมายเกี่ยวกับการนิเทศว่า การนิเทศเป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

ร็อบบิ้นส์และอลวี (Robbins & Alvy) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการให้การสนับสนุนครูเพื่อให้ครูได้รับสิ่งที่ดีที่สุดที่คณะครูพึงจะได้รับตามความสามารถ และเห็นการนิเทศการศึกษาเป็นการนิเทศเพื่อเฝ้าระวังรักษา คุณสมบัติสำหรับการเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นิเทศจะต้องมีวิสัยทัศน์บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ จะมีสายตาเฉียบพลัน สามารถมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น

<sup>30</sup> วัชรา เล่าเรียนดี, รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 30.

<sup>31</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2555)

<sup>32</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552).

<sup>33</sup> Gold hammer, Robert, and others, *Clinical Supervision*. 2nd ed, (New York :Holt Rinehart & Winston, 1980). 13



กลิคแมน (Glickman, et al.) ให้นิยามของคำว่ากรณีศึกษาภายในโรงเรียนไว้ว่า กรณีศึกษาการศึกษา คือ การนิเทศควรเป็นการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาให้เกิดศักยภาพกับผู้เรียน และการนิเทศต้องเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากร เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และครู

แฮริส (Ben M. Harris) ให้ความเห็นว่า การนิเทศภายในโรงเรียนคือสิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนกระทำกับบุคคลหรือสิ่งของ เพื่อจุดมุ่งหมายในการคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามแนวทางที่จะส่งอิทธิพลให้บรรลุจุดมุ่งหมายหลักการสอนของโรงเรียน คือการนิเทศการศึกษา มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนโดยผ่านบุคคลและวัสดุ

โอลิวาและพอลัส (Peter F. Oliva and George E. Pawlas) สรุปว่า การนิเทศภายในโรงเรียนคือ การให้บริการแก่ครูทั้งที่เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม โดยการให้บริการนี้เป็นการช่วยเหลือที่มีความชำนาญเฉพาะ เพื่อที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการนิเทศจึงเน้นคำว่า บริการและช่วยเหลือเป็นสิ่งสำคัญ<sup>34</sup>

จากการศึกษาความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา โดยผู้บริหารวางแผน กระตุ้น การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างกรณีศึกษา ช่วยกันแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษา

#### **จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน**

ผู้วิจัยได้ศึกษาจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

วัชรา เล่าเรียนดี ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคน การนิเทศการสอนเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรเหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น
2. เพื่อพัฒนางาน เนื่องจากงานการนิเทศมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเหตุนี้การนิเทศที่ดีจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนางานการสอนให้ดีขึ้น
3. เพื่อสร้างการประสานสัมพันธ์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและการพัฒนาโดยผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้เสนอแนะและผู้รับฟัง ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับและคอยตรวจตราหรือจับผิด

---

<sup>34</sup> Peter F. Oliva and George E. Pawlas, *Supervision for Today's Schools*, 6<sup>th</sup> ed, (New York :John Wiley & Sons, 2001)

4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจทำงาน หากการนิเทศไม่ได้สร้างขวัญและกำลังใจแล้ว การนิเทศการสอนก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>35</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาครูในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีให้แก่ครูในด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและทางความคิด ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่น มีอุดมการณ์ในอันที่จะอบรมนักเรียน ให้เป็นผู้มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามความต้องการของสังคมและประเทศชาติ

2. เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนให้แก่ครูในด้านการวิเคราะห์ และปรับปรุงจุดประสงค์การเรียนรู้ วิธีการศึกษาพื้นฐานความรู้ของผู้เรียน การเลือกและปรับปรุง เนื้อหาการสอน การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาการใช้ประกอบการเรียนการสอน การดำเนินการกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสม และการประเมินผลการเรียนการสอน

3. เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนให้แก่ครูในด้านการวิเคราะห์ และปรับปรุงจุดประสงค์การเรียนรู้วิธีการศึกษาพื้นฐานความรู้ของผู้เรียน การเลือกและปรับปรุง เนื้อหาการสอน การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาการใช้ประกอบการเรียนการสอน การดำเนินการกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสม และการประเมินผลการเรียนการสอน

4. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของครูโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ได้แก่การร่วมมือกัน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาการสอน การร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีระบบระเบียบ การร่วมมือกันทำงานด้วยความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน การร่วมมือกันทำงานอย่างมีเหตุมีผลในการพัฒนาหลักสูตร สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง และก้าวหน้าเกิดประโยชน์ สูงสุด การประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายการนิเทศ และแหล่งวิทยาการในการบริการช่วยเหลืองานวิชาการของโรงเรียน

5. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในตำแหน่งวิชาชีพ โดยสร้างความมั่นใจในความถูกต้อง เกี่ยวกับการใช้หลักสูตร และการสอน สร้างความสบายใจในการทำงานร่วมกัน และสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพครู<sup>36</sup>

ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

<sup>35</sup> วัชรรา เล่าเรียนดี, รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 20.

<sup>36</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552) 24.

1. เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน
2. เพื่อช่วยเหลือครูผู้สอนให้เข้าใจหลักสูตรและโครงสร้างของหลักสูตรในแต่ละระดับชั้น และสามารถนำไปจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน
3. เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยการประชุม อบรมสัมมนาและปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะอยู่เสมอ
4. เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการเรียนการสอน เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษา
5. เพื่อช่วยแก้ไขปัญหากับการเรียนการสอน การปรับตัวของครูผู้สอนและนักเรียน เช่น การทำการศึกษารายกรณีนักเรียนที่มีปัญหา จัดการแนะแนวในโรงเรียน อบรมควบคุมความประพฤติจัดบรรยากาศทางการเรียนการสอน เป็นต้น
6. เพื่อแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรับผิดชอบร่วมกัน และทำหน้าที่แทนกันได้เช่น หัวหน้ากลุ่มสาระทำหน้าที่แทนผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานวิชาการ
7. เพื่อแนะนำครูอาจารย์ใหม่ และการจัดการปฐมนิเทศครูอาจารย์ ในการเริ่มต้นเปิดภาคเรียนใหม่ เพื่อตกลงทำความเข้าใจบทบาทนโยบายการดำเนินงาน หาแนวทางเพื่อปรับปรุงพัฒนาทั้งงานหลักและงานสนับสนุน
8. เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ความเข้าใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือผู้ปกครอง เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการศึกษาและการจัดกิจกรรมของโรงเรียน
9. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน คือ คุณภาพของนักเรียน โดยเน้นกระบวนการให้มาก นอกเหนือจากการกดดันแต่เพียงผู้เรียนฝ่ายเดียว เป็นการเน้นทั้งระบบของการบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน<sup>37</sup>

จูดี้ เรนฮาร์ท และดอน เอ็ม. บีช (Judy Reinhartz and Don M. Beach) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่าเป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนส่งเสริมครูให้มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาและความงอกงามในวิชาชีพในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลสูงสุดต่อคุณภาพการเรียนการสอน ความงอกงามและการพัฒนาดังกล่าวขึ้นอยู่กับระบบที่มีพื้นฐานจากความไว้วางใจและการให้การสนับสนุนความพยายามของครูในการพัฒนาประสิทธิภาพการสอนในชั้นเรียน<sup>38</sup>

<sup>37</sup> ชุมศักดิ์ อินทรรัชต์, การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายใน. พิมพ์ครั้งที่ 5, (ปัตตานี: : ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2551).

<sup>38</sup> Judy Reinhartz and Don M. Beach, *Supervisory Leadership: focus on Instruction*, (Boston: Allyn and Bacon, 2006).

เซอร์จิโอวานนีและโรเบิร์ต เจ (Sergiovanni and Robert J) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า เป็นการช่วยเหลือสถานศึกษา โดยเพิ่มโอกาสและความสามารถของสถานศึกษาเพื่อให้มีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการส่งเสริมความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียน<sup>39</sup>

จากการศึกษาจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือให้ครูสามารถพัฒนา ปรับปรุงตนเองและกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สามารถพัฒนานักเรียนได้ อีกทั้งยังพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนา งานด้านหลักสูตร ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา

### หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักการของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

ชุมศักดิ์ อินทรราชย์ กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการดำเนินงานนิเทศผู้บริหารอาจจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทนก็ได้

2. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสำเร็จลงได้ก็จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การนิเทศจะไม่มีโอกาสสำเร็จได้เลย

3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่า การนิเทศภายในโรงเรียนนี้เป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับขู่เข็ญ หรือคอยจับผิดแต่ประการใด

4. บุคลากรทุกฝ่ายภายในโรงเรียนต้องมีการยอมรับและมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่มีใครที่จะมีความเชี่ยวชาญทุก ๆ ด้าน ดังนั้น จึงควรแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5. การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนจะต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Supervision: A Redefinition*. 6th ed, (New York: McGraw-Hill, 1998).

<sup>40</sup> ชุมศักดิ์ อินทรราชย์, *การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายใน*. พิมพ์ครั้งที่ 5, (ปัตตานี: : ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2551).

วัชรา เล่าเรียนดี เสนอหลักการสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ

2. การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานนั้น จะกระทำโดยผ่านตัวกลางคือครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การนิเทศการศึกษา เน้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตยและการรับฟังความเห็น ตลอดจนการหารือหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์<sup>41</sup>

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เสนอหลักการนิเทศภายในสถานศึกษาประกอบด้วย 7 หลักการ ได้แก่

1. การนิเทศการศึกษาคควรมีการบริหารงานเป็นระบบ และมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นโครงการ

2. การนิเทศการศึกษาต้องถือหลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ ความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงาน และใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้น ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. การนิเทศการศึกษาเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ให้แต่ละบุคคลได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นให้อย่างเต็มที่

4. การนิเทศการศึกษาเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยให้ครูอาจารย์ ได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเองเป็นอย่างไร จะหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

5. การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจระหว่างกันสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีวิธีการดำเนินงานที่ดีและความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้

6. การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความผูกพันและความมั่นคงต่ออาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

7. การนิเทศการศึกษาเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีความรู้สีกภาคภูมิใจ ในอาชีพที่ต้องให้วิชาความรู้และความสามารถ และสามารถที่จะพัฒนาได้<sup>42</sup>

จูดี เรนฮาร์ท และดอน เอ็ม. บีช (Judy Reinhartz and Don M. Beach) ได้กล่าวถึง หลักการในการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนประกอบด้วย

1. ครูสามารถแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนโดยการปรับพฤติกรรมของตนเอง

2. การตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับพฤติกรรมของตนเอง ต้องมาจากภายในตัวครูเอง มากกว่าการถูกบังคับจากผู้อื่น

<sup>41</sup> วัชรา เล่าเรียนดี, รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 20.

<sup>42</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2555), 227.



3. พฤติกรรมการสอนของครูจะได้รับการศึกษาวิเคราะห์และระบุได้อย่างชัดเจน โดยผ่านการอภิปรายแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันอย่างไม่เป็นทางการการเยี่ยมชั้นเรียน และการสังเกตอย่างเป็นระบบ

4. ผู้นิเทศสามารถให้มุมมองที่เป็นประโยชน์แก่ครูได้โดยใช้การสอนแนว การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเอื้ออำนวย และการสังเกตห้องเรียน

5. เมื่อได้สารสนเทศที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับแล้ว ครูจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนด สิ่งที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและผู้นิเทศจะสูงขึ้น เมื่อสัมพันธ์ภาพ ของครูและผู้นิเทศมีลักษณะของความเป็นเพื่อนและอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความร่วมมือการเคารพและความมั่นใจซึ่งกันและกัน<sup>43</sup>

เซอร์จิอวานนี (Thomas J. Sergiovanni) กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการปรับปรุงการเรียนการสอนและการดำเนินการ โดยทั่วไป รวมทั้งจัดให้มีความพร้อมทางวัตถุต่าง ๆ

2. การนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

3. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาวิทยาศาสตร์ และความเป็น ประชาธิปไตย

4. การนิเทศการศึกษาที่ดีเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้ อาจใช้วิธีการศึกษาปรับปรุงและประเมินผลการผลิต

5. การนิเทศการศึกษาที่ดีควรเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการประสานความร่วมมือ และจัดให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

7. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องเป็นวิชาชีพ<sup>44</sup>

เบอร์ตัน และ บรูคเนอร์ (Burton and Bruckner) ได้กำหนดหลักการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา (Theoretically Sound) คือเป็นไปตามค่านิยม ความจริง ตามกฎเกณฑ์ ควรมีการวิวัฒนาการทั้งทางด้านเครื่องมือ และกลวิธี โดยมีจุดมุ่งหมายและนโยบายที่แน่นอน

2. การนิเทศการศึกษาควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific) คือเป็นไปอย่างมีลำดับ เป็นระเบียบในการทำงาน มีการรวบรวมและสรุปผลจากข้อมูลอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

3. การนิเทศการศึกษาควรเป็นประชาธิปไตย (Democratic) คือเคารพในตัวบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้มีความร่วมมือใช้อำนาจน้อยที่สุด

<sup>43</sup> Judy Reinhartz and Don M. Beach, **Supervisory Leadership: focus on Instruction**, (Boston: Allyn and Bacon, 2006).

<sup>44</sup> Thomas J. Sergiovanni, **Supervision: A Redefinition**. 6<sup>th</sup> ed, (New York: McGraw-Hill, 1998).

4. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ (Creative) คือ แสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้แสดงออก และพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานให้มากที่สุด<sup>45</sup>

จากการศึกษาหลักการนิเทศภายในโรงเรียนในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า หลักของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ การดำเนินการวิเคราะห์ ปรับปรุง หรือพัฒนาการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน ซึ่งต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน

### ความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า ภารกิจหลักที่สำคัญของโรงเรียน คือ การดำเนินการให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน ให้สามารถสร้างเสริมนักเรียนให้มีพัฒนาการทุกคนตามวัยและศักยภาพ บุคลากรที่สำคัญที่จะปฏิบัติภารกิจหลักนี้ให้บรรลุผลสำเร็จ คือ ครูผู้สอน ครูเหล่านี้มีความแตกต่างกันทางด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เจตคติต่อวิชาชีพ บุคลิกภาพ และความต้องการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรวมพลังของครูที่มีความแตกต่างกันเหล่านี้ ให้ปฏิบัติภารกิจของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการของหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้แก่ครูทุกคนในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูมีความสามารถในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ และตรงตามความต้องการพัฒนาของนักเรียนด้วยเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือเป็นครูที่เรียกว่าครูมืออาชีพ การนิเทศที่จัดขึ้นภายในโรงเรียนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการรวมพลังครูและการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของตนให้ดีขึ้นตอบสนองความต้องการของหลักสูตรยิ่งขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมมือกันวางแผนพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันครูก็มีความมั่นใจ มีขวัญกำลังใจที่ดี มีความภาคภูมิใจที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จนถึงขั้นเกิดความภูมิใจแล้วก็จะปรับปรุงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอจนเป็นนิสัย ทำให้เกิดการพัฒนาที่ถาวร ดังคำกล่าวที่ว่า การจัดการที่ดีเป็นกุญแจในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การนิเทศที่ดีนำไปสู่การจัดการที่ดี<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Burton, William H. and Leo J. Brueckner, *Supervisor: A Social Process*, (New York: Appleton Century Crofts, 1965).

<sup>46</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน*, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552) 36.

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ได้สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนภายในโรงเรียน
2. ครูทุกคนควรได้รับการนิเทศเพื่อพัฒนาความสามารถด้านการเรียนการสอนและความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการ
3. โรงเรียนต้องมีการนิเทศ เพราะโครงการประกอบไปด้วยข้อมูลจากการนิเทศจะช่วยจำแนกคุณภาพของครูและยังสามารถช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาบางอย่างในโรงเรียนได้
4. การนิเทศสามารถกระตุ้นนำแนวทางความคิดใหม่ใหม่ให้เกิดขึ้นกับครูภายในโรงเรียน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการนำผลการวิจัยมาใช้ จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลการนิเทศการศึกษาได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือ
5. โรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องให้ครูปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีหลักประกันว่าผู้ที่ผ่านสถาบันฝึกหัดครูแล้วจะเป็นครูที่มีประสิทธิภาพตลอดไป โดยไม่ต้องการนิเทศ เพราะความเจริญทางด้านวิทยาการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา
6. เพื่อเป็นการให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั่ว ๆ ไป ปรัชญาของโรงเรียน วัตถุประสงค์ของโรงเรียน และเพื่อช่วยกันให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์
7. เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของคณะครู ก่อให้เกิดความรู้สึกลดอดภัยในการทำงาน เพื่อร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน มีความรักความภูมิใจในอาชีพครู<sup>47</sup>

กาญจน์ เรืองมนตรี และ ธรินธร นามวรรณ กล่าวถึงความจำเป็นในการนิเทศภายในโรงเรียนดังนี้

1. การศึกษาเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและยุ่งยาก จำเป็นที่จะต้องมีการนิเทศเพื่อเป็นการให้บริการแก่ครูจำนวนมากที่มีความสามารถต่างกัน
2. การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่มีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของครู แม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูจะต้องปรับปรุงฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในขณะที่ทำงานในสถานการณ์จริง
3. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการสอน
4. การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอ<sup>48</sup>

กรองทอง จิรเดชากุล กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสนับสนุนการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

<sup>47</sup> ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, การนิเทศการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554)

<sup>48</sup> กาญจน์ เรืองมนตรี และ ธรินธร นามวรรณ, การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2, (มหาสารคาม: อภิชชาติการพิมพ์, 2557), 56.

ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของการศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์มากหรือน้อย ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนประกอบด้วย

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน
2. ปริมาณศึกษานิเทศไม่เพียงพอกับความต้องการของครูและสถานศึกษา
3. บุคลากรภายในสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีความคุ้นเคย และใกล้ชิดปัญหามากที่สุด

4. บรรยากาศในการนิเทศมีความเป็นกันเองและสามารถปฏิบัติงานนิเทศได้อย่างต่อเนื่อง<sup>49</sup>  
สันติ บุญภิรมย์ กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการจัดให้มีการเรียนการสอนและการประเมินผล เพื่อทำให้ทราบว่าผู้เรียนได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ หากไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้การนิเทศการศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งดังนี้

1. มีความจำเป็นในการให้บริการทางวิชาการแก่ครูที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก และมีความสามารถที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาคน ซึ่งมีความยุ่งยากและซับซ้อน ในการจัดการศึกษาจึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในด้านการสอนมาช่วยผู้สอนในการปฏิบัติงานด้านการสอนให้ดียิ่งขึ้น เป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันที่มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาให้มีคุณภาพตามความต้องการของสังคม

2. มีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของผู้สอน เนื่องจากการนิเทศเป็นการช่วยเหลือผู้สอนให้ได้รับการฝึกฝน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในข้อนี้ต้องยอมรับกันว่าผู้สอนได้รับการฝึกฝนอบรม ศึกษาเล่าเรียน จนสำเร็จมาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เมื่อผู้สอนได้เข้าไปทำการสอนในสถานการณ์จริงและกาลเวลาก็ล่วงเลยไป วิชาการและแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนก็เปลี่ยนแปลงไป หากผู้สอนได้รับการนิเทศก็จะสามารถพัฒนางานในด้านอาชีพของตนเองได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในอาชีพครูได้

3. มีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือผู้สอนในการลดภาระการเตรียมการสอนได้ เนื่องจากการนิเทศเป็นการบอกช่องทางในการสอนของครูให้ตรงประเด็นกับปัญหาของผู้เรียน ทำให้ช่วยลดเวลาและภาระงานสอนลงได้ เพราะการสอนมีหลายวิธีสามารถเลือกได้ตามภาวะนั้น ๆ

4. มีความจำเป็นต่อการทำให้ผู้สอนเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องด้วยความเจริญในหน้าที่ทางวิชาการด้านการศึกษาและด้านอื่น ๆ เจริญรวดเร็วทันไปตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากงานวิจัยและข้อค้นพบในการตั้งสมมติฐานต่าง ๆ พร้อมทั้งได้ข้อสรุป ข้อเสนอแนะ จากการประชุมสัมมนาต่าง ๆ ทางการศึกษาและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการคอยช่วยเหลือครูให้มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะเชิงวิชาการที่ก้าวหน้าไปด้วยกันในลักษณะของการให้บริการ

<sup>49</sup> กรองทอง จิรเดชากุล, คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน, (กรุงเทพฯ: ธารอักษร, 2558), 49



5. มีความจำเป็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาชีพในระบอบประชาธิปไตย ดังนั้นประชาธิปไตยเป็นรูปแบบหนึ่งของการดำเนินวิธีการโดยใช้สติปัญญา (Intelligence) ผู้นำในการนิเทศการศึกษาต้องใช้สติปัญญาในการนำผู้สอนไปในทางที่ตีความเจริญงอกงามในด้านวิชาชีพ เนื่องจากการศึกษาจะบรรลุความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยคณะผู้สอนเป็นจำนวนมากและจะต้องรวมพลังสร้างสรรค์อีกด้วย การดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็โดยอาศัยการนิเทศการศึกษาเท่านั้น<sup>50</sup>

กลิคแมน กอร์ดอน และโรสกอร์ดอน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon) กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนของรัฐที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นอดีตอาจารย์และเป็นมุมมองเกี่ยวกับการเรียนรู้ธรรมชาติของความรู้และบทบาทของครูในห้องเรียนที่มีอิทธิพลต่อมุมมองของการนิเทศการศึกษา หลังจากที่ทุก ๆ ครั้งที่มีการนิเทศภายในโรงเรียนในหลายกรณีคล้ายกับการเรียนการสอน ครูต้องการปรับปรุงพฤติกรรมผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และทัศนคติ<sup>51</sup>

จากการศึกษาความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า นักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นไปในทางเดียวกัน คือ การนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เนื่องจากสภาพของสังคม วิทยาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ครูผู้สอนจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาวิชาชีพของตนเองอยู่เสมอ โดยอาศัยการนิเทศการศึกษาเป็นสำคัญ

### กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ หมายถึง การกำหนดปัญหาและความต้องการในแก้ปัญหาหรือพัฒนา ประกอบด้วย การจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผน การดำเนินงาน การแลกเปลี่ยนระดมความคิด วิเคราะห์เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการในการพัฒนาตามบริบทของหน่วยงาน การจัดลำดับปัญหาและเลือกปัญหาที่เป็นความจำเป็นหรือต้องการในลำดับเร่งด่วนหรือลำดับที่เห็นว่าสำคัญที่สุด การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุม การสัมมนา ฯลฯ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือสร้างเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงาน

<sup>50</sup> สันติ บุญภิรมย์, “ปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” (บทความวิจัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2562)

<sup>51</sup> Glickman Carl D., Gordon Stephen P., & Jovita M. Ross – Gordon, *Supervision, and Instructional Leadership A Developmental Approach. 5<sup>th</sup>*, (The United States of America: Allyn and Bacon, 2001)



2. การวางแผนการนิเทศ หมายถึง การนำปัญหาและความต้องการมากำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในการจัดทำแผนนิเทศ ประกอบด้วย กำหนดแนวทาง/วิธีการการพัฒนาที่หลากหลายตามปัญหา ความต้องการและความจำเป็น มีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้วิชาทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) และการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เลือกแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาโดยมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนการดำเนินงานพัฒนา และจัดทำแผนนิเทศ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินการ กิจกรรมสำคัญ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องการ เครื่องมือนิเทศผลที่คาดว่าจะได้รับ

3. การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ หมายถึง สื่อและเครื่องมือการนิเทศเป็นสิ่งที่ช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยเก็บรายละเอียดที่ผู้รับการนิเทศไม่สามารถแสดงออกมาได้ สามารถเก็บข้อมูลนำมาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และทำให้มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ สร้างสื่อการนิเทศที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น วิธีการนิเทศ ทักษะการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ โดยเป็นสื่อที่สอดคล้องคล้อยในยุคศตวรรษที่ ๒๑ เน้นการใช้ ICT ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้ Line Application การใช้ Clip Video การ Conference การใช้ Video Line You Tube Facebook Live เป็นต้น สร้างเครื่องมือการนิเทศเพื่อเก็บข้อมูลเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนา ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ใช้ง่าย สามารถเก็บข้อมูลที่ตอบประเด็นปัญหาความต้องการ เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. การปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง ดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด โดยประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจของผู้นิเทศ ให้การนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือตามที่กำหนด การสะท้อนผลการนิเทศ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

5. การประเมินผลและรายงานผล (Y<sub>5</sub>) หมายถึง ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานการนิเทศ เช่น การดำเนินงานของผู้รับการนิเทศ เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ประเมินผลการนิเทศหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นตามกระบวนการ การปฏิบัติ การนิเทศตามระยะเวลาที่ต้องการในการนำผลไปใช้ในการพัฒนา หรือในแต่ละปีการศึกษา รายงานผลการนิเทศต่อผู้เกี่ยวข้อง นำผลการนิเทศที่เป็นปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป<sup>52</sup>

<sup>52</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552) 20.

สัจด์ อุทรานันท์ (อ้างถึงในวัชรา เล่าเรียนดี, 2554) กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนว่า การดำเนินการนิเทศจะประสบความสำเร็จได้จะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน การนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับสภาพสังคมไทย 5 ขั้นตอนซึ่งเรียกว่า “PIDRE” ดังนี้

1. การวางแผนการนิเทศ (Planning-P) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาตามความต้องการจำเป็นที่ต้องมีการนิเทศ รวมทั้งวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานการนิเทศ

2. การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ (Informing-I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการว่า ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถเรื่องใด อย่างไรบ้าง มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร จะทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับทุกครั้งที่มีการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่

3. การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ (Doing-D) ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน 3 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (การสอน) การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ (การนิเทศ) และการปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ การประสานงาน และการสนับสนุน

4. การสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ผู้รับการนิเทศ (Reinforcing-R) เป็นขั้นตอนการเสริมแรงของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้อาจดำเนินไปพร้อม ๆ กับผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นแล้วก็ได้

5. การประเมินผลการนิเทศ (Evaluating-E) เป็นขั้นตอนที่ผู้นิเทศทำการประเมินผล การดำเนินงานที่ผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไรมีอะไรที่สมควรปรับปรุงแก้ไข<sup>53</sup>

วิลส์ ดี. และนอร์แมน เจ.โบยาน (Wills D. and Norman J.Boyan) ได้นำเสนอกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประชุมก่อนการสังเกตการสอน (Pre observation Conference)
  - 1.1 พิจารณาระบุเรื่องหรือพฤติกรรมที่ควรปรับปรุงและพัฒนา
  - 1.2 กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่ต้องการจะปรับปรุงและพัฒนา
  - 1.3 เลือกหรือสร้างเครื่องมือสังเกตการสอนที่สอดคล้องเหมาะสมกับพฤติกรรมหรือเรื่องที่จะปรับปรุงและพัฒนา
2. การสังเกตการสอน (Observation)
  - 2.1 สังเกตพฤติกรรมที่กำหนดหรือกระบวนการสอนที่กำหนดจากขั้นที่ 1
  - 2.2 บันทึกข้อมูลพฤติกรรมที่ปฏิบัติหรือกระบวนการสอนที่ใช้ดำเนินการสอน โดยใช้เครื่องมือที่เลือกหรือสร้างขึ้นเอง
3. การสังเกตการสอน (Observation) การสังเกตการสอนต้องดำเนินการต่อกระบวนการที่มีการวางแผน กำหนดแนวทาง และวิธีการสังเกตการสอนที่เหมาะสม เวลาที่จะทำการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน และวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

<sup>53</sup> วัชรา เล่าเรียนดี, รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 22.

4. การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Conference) ขั้นตอนนี้ผู้นิเทศและครูประชุมร่วมกัน ว่าด้วยผลการสังเกตการสอนและร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ไข<sup>54</sup>

แฮริส (Ben M. Harris) เสนอกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพงาน (Assessing) คือการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสภาพการณ์ต่าง ๆ การสังเกตปรากฏการณ์รอบตัวโดยละเอียด การทบทวนเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์รอบตัว และการเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) คือ การกำหนดเป้าหมายจุดประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน การกำหนดทางเลือก และการจัดลำดับความสำคัญของงาน

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) คือ การจัดระบบ วางแผนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ เตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมในการปฏิบัติงาน จัดระบบการทำงาน และการกำหนดแผนในการทำงาน

4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) คือ การกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน โดยกำหนดทรัพยากรตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ จัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานต่าง ๆ กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับจุดมุ่งหมายเฉพาะ และมอบหมายบุคลากรให้ปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) คือ การประสานการใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณวัสดุอุปกรณ์และประสานแผนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ สร้างความสามัคคี พร้อมเพรียงในการทำงาน ปรับการทำงานส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และประสานแผนโดยกำหนดเวลาการทำงานแต่ละช่วงให้ชัดเจน

6. การอำนวยความสะดวก (Directing) คือ การทำให้เกิดสภาพที่เหมาะสมในการดำเนินการตามแผนงานให้มากที่สุด โดยการแต่งตั้งบุคลากร กำหนดแนวทางหรือระเบียบปฏิบัติในการทำงาน แนะนำการปฏิบัติงานและตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน<sup>55</sup>

จากการศึกษากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนจากนักวิชาการในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพของนักเรียน ตลอดจนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา โดยประกอบไปด้วยกระบวนการที่หลากหลายขั้นตอน เช่น ขั้นตอนการศึกษาปัญหา ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนิเทศ ขั้นตอนการสรุปและประเมินผล เป็นต้น โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกนำการนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้ในงานวิจัย

<sup>54</sup> Copeland, wills D. and Norman J. Boyan, **Instructional Supervision Training Pregame**, (Ohio: Charles E, Merrill Publishing Company, 1978).

<sup>55</sup> Harris, Ben M, **Supervisory Behavior in Education**. 3<sup>rd</sup> ed, (Englewood. Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1985)

ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การสร้างสื่อ และเครื่องมือนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ และการประเมินผลและรายงานผล

### บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน พบว่า มีนักการศึกษาหลากหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้

วัชรฯ เล่าเรียนดี ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในโรงเรียนดังนี้

1. ต้องถือว่าการนิเทศการศึกษานั้นเป็นหน้าที่ของตน แต่การปฏิบัติงานนิเทศนั้นผู้บริหารอาจจะเป็นผู้ดำเนินการเอง หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นทำหน้าที่แทนก็ได้
2. ร่วมวางแผนจัดการนิเทศการศึกษาร่วมกับผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ โดยอยู่ในฐานะประธานของคณะกรรมการการทำงานจะมีความเหมาะสมที่สุด
3. เป็นผู้ให้การสนับสนุนการดำเนินการนิเทศการศึกษา โดยการให้บริการและสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ
4. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา ในการเยี่ยมดูการทำงาน การเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อแสดงความสนใจหรือห่วงใยต่อคณะผู้ทำงาน รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจโดยพิจารณาให้มีความเห็นชอบเป็นกรณีพิเศษ<sup>56</sup>

กรองทอง จิรเดชากุล กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ คือ

1. บทบาทในการส่งเสริมและจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้ถูกต้อง ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียนได้อย่างสมบูรณ์
2. บทบาทในการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อการพัฒนาศักยภาพ โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับครูในโรงเรียน
3. บทบาทในการจัดประชุมอบรมมีการจัดประชุมอบรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเข้ารับการอบรมในการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อนำทักษะความรู้มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. บทบาทในการติดตามและประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ครูพัฒนาศักยภาพได้ดีขึ้น การประเมินเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์<sup>57</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมีดังนี้

<sup>56</sup> วัชรฯ เล่าเรียนดี, รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด, พิมพ์ครั้งที่ 7 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 24.

<sup>57</sup> กรองทอง จิรเดชากุล, คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน, (กรุงเทพฯ: ชาร์อักษร, 2558), 54



1. จัดให้มีแผนพัฒนาการศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการการศึกษาของสถานศึกษา
2. เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตร โดยร่วมประชุมกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อดำเนินการกำหนด วิสัยทัศน์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา
3. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา
4. สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้รับความรู้ และสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
5. จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ

6. ให้มีการประเมินการนำหลักสูตรไปใช้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น<sup>58</sup>

อดัมและโบวี (George L. Adams and Lucille Bowie) การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการทำงานที่ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการให้บริการแก่ครูไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชาเท่านั้น<sup>59</sup>

กลิคแมน (Glickman, et al.) คุณสมบัติที่ควรมีของผู้บริหารโรงเรียนในการนิเทศภายในนั้น ต้องมีทักษะด้านต่างๆ ดังนี้ ความรู้ มนุษยสัมพันธ์ และเทคนิควิธี<sup>60</sup>

เซอร์จิอวานนี (Thomas J. Sergiovanni) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารหรือภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหาร ได้กำหนดความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ 5 ด้านดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ดี (Building a healthy climate) ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการใช้รูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้คณะทำงานในองค์กรหรือโรงเรียนมีสภาพที่บุคลากรมีความตระหนักในศักยภาพของตนเอง และความสามารถสร้างเงื่อนไขที่ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล
2. การสร้างทีมงาน (Team Building) ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน และสามารถวางแผนปฏิบัติงานโดยที่บุคลากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนั้นเป็นหัวใจสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการพัฒนาทีมงาน การปฏิบัติงาน

<sup>58</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552), 16.

<sup>59</sup> George L. Adams and Lucille Bowie, *How We Learn: Implication for Supervision*, Education 78 (December 1979).

<sup>60</sup> Glickman Carl D., Gordon Stephen P., & Jovita M. Ross – Gordon, *Supervision, and Instructional Leadership A Developmental Approach. 5th*, (The United States of America: Allyn and Bacon, 2001)



จะบรรลุผลหรือไม่ย่อม ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกภายในองค์กร และช่วยให้สมาชิกเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือทักษะการทำงานเป็นทีม

3. การแก้ไขความขัดแย้ง (Resolving Conflict) ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครอง นักเรียน และครู เกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน ค่านิยม บทบาทหน้าที่ และเป้าหมาย ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียนได้

4. การตัดสินใจ (Making Decision) ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการนำรูปแบบการตัดสินใจมาประยุกต์ใช้ และนำกระบวนการร่วมมือมาใช้ในการตัดสินใจ ตลอดจนสามารถพัฒนา นักเรียนและบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ มีเหตุผล เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจการแก้ปัญหาอย่างมีกระบวนการ

5. การวางแผนและการจัดประชุม (Planning and Organizing Meeting) ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และการประชุมที่จัดนั้น ควรสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนมีความผูกพันร่วมกันในการตัดสินใจ

จากการศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการนิเทศภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการแนะนำ ให้คำชี้แนะ และให้การช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาครู และนักเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>61</sup>

### สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม

#### สถานที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ตั้งอยู่ที่โรงเรียนแหลมบัววิทยา 4023 ทางหลวงชนบท ตำบล แหลมบัว อำเภอนครชัยศรี นครปฐม 73120 โทรศัพท์ 034-300 -944

#### สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม มีจำนวนทั้งหมด 29 โรงเรียน ดังนี้

<sup>61</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Supervision: A Redefinition*. 6<sup>th</sup> ed, (New York: McGraw-Hill, 1998).

ตารางที่ 1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน
1.	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	212	3,521
2.	โรงเรียนราชินีบูรณะ	150	3,000
3.	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2	34	504
4.	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	145	2760
5.	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	21	447
6.	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม	102	2151
7.	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม	27	520
8.	โรงเรียนสิรินทรราชวิทยาลัย	166	2751
9.	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา	103	2146
10.	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน	140	2517
11.	โรงเรียนศาลาศึกษาวิทยา	37	527
12.	โรงเรียนคงทองวิทยา	98	1997
13.	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา	19	326
14.	โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษฎ์	16	281
15.	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	69	1300
16.	โรงเรียนอนุสรณ์ราชภัฏนราชนาวิทยาลัย	24	454
17.	โรงเรียนพลอยจางตุจินดา	11	155
18.	โรงเรียนแหลมบัววิทยา	11	147
19.	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	18	217
20.	โรงเรียนบางเลนวิทยา	38	692
21.	โรงเรียนบางหลวงวิทยา	15	257
22.	โรงเรียนสถาพรวิทยา	21	302
23.	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา	20	254
24.	โรงเรียนสามพรานวิทยา	72	1200
25.	โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย	74	1093
26.	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	162	2692
27.	โรงเรียนปริตารามวิทยาคม	21	291
28.	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชฯ	132	2333
29.	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม	145	2477

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

แพรวดาว สอนองผัน และ ดร.เสาวณี สิริสุขศิลป์ ศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 11 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านความรู้ ความคิด ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการวางแผน ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการประเมิน ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ และทักษะด้านการสร้างทีมงาน โดยทักษะที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดและมีความเห็นสอดคล้องกันอันดับแรก คือ ทักษะด้านการสร้างทีมงาน และมีแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาความรู้ เรียนรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา 2) ทักษะด้านมนุษย คือ ผู้บริหารควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้านและนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน คือ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำด้านวิชาการ 5) ทักษะด้านความรู้ความคิด คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ หลักและทฤษฎีต่างๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6) ทักษะด้านการบริหาร คือ ผู้บริหารควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารและนำมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงการทำงาน 7) ทักษะด้านการวางแผน คือ ผู้บริหารควรมีเทคนิคในการวางแผน 8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารควรรู้เทคนิคการสื่อสาร การพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 9) ทักษะด้านการประเมิน คือ ผู้บริหารควรพัฒนา ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่าง ๆ 10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และ 11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน คือ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม<sup>62</sup>

มณฑาทิพย์ นามนุ ศึกษาเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน และผลการเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

<sup>62</sup> แพรวดาว สอนองผัน และ ดร.เสาวณี สิริสุขศิลป์, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 37, 4 (2557). 42.

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>63</sup>

นุชนรา รัตนศิริระประภา ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะ โดยรวม สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน สี่สมรรถนะย่อยในสมรรถนะหลัก และห้าสมรรถนะย่อยในสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมาก ไปน้อย คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะโดยรวม สมรรถนะประจำสายงาน การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพบุคคล การมีวิสัยทัศน์ การพัฒนา ตนเอง การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) คุณลักษณะ โดยรวม คุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก คุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอน เทียบเคียงมาตรฐานสากลและคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิม เลขคณิตจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ คุณลักษณะ โดยภาพรวม คุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และคุณลักษณะ ด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบดังนี้ (1) สมรรถนะประจำ สายงาน สมรรถนะหลัก และสามสมรรถนะย่อยคือ การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะโดยรวม (2) สมรรถนะประจำสายงาน และสามสมรรถนะย่อย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและการจูงใจ และการบริการที่ดี ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (3) สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสี่สมรรถนะย่อย คือ การบริการที่ดี การสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาตนเอง และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ (4) สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลัก และสามสมรรถนะย่อย คือ การสื่อสาร และการจูงใจ การบริการที่ดี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อคุณลักษณะด้านการบริหาร จัดการด้วยระบบคุณภาพ<sup>64</sup>

<sup>63</sup> มณฑาทิพย์ นามนุ, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561). 3

<sup>64</sup> นุชนรา รัตนศิริระประภา, “สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557). 507

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ 2) ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสาร โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์การฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์ร่วม การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอก และองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>65</sup>

กัลยกร หอมเพชร ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01<sup>66</sup>

อุราภรณ์ คุณาเอก ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค 2) การนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

<sup>65</sup> สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556) ง

<sup>66</sup> กัลยกร หอมเพชร, “ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552) ง



การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ การให้ความรู้ก่อนการดำเนินงานนิเทศ การวางแผน การนิเทศ การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ และการประเมินการนิเทศ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านมโนภาพและด้านเทคนิคส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรีเขต 1<sup>67</sup>

สุภาพร บุญมาก ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้าน บริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมโนภาพ 2) มาตรฐาน ด้านการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบ วงจร มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ การศึกษา มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนที่หลากหลาย และมาตรฐาน 26 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนา ตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ 3) ทักษะการบริหารกับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัย

สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก<sup>68</sup>

วิวัฒน์ บุญยง ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร

<sup>67</sup> อูราภรณ์ คุณาเอก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554) ง

<sup>68</sup> สุภาพร บุญมาก, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านบริหารและ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2557) ง

ทักษะด้านเทคนิค และทักษะการตัดสินใจ 2) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อนักเรียน และวัฒนธรรมองค์กรด้านจิตวิญญาณ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ ด้านการวินิจฉัยด้านการติดต่อสื่อสารและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม<sup>69</sup>

พรรณภา มหาวิทยาลัย ศึกษาเรื่อง กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการจัดลำดับความสำคัญของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกด้านการประสานงาน ด้านการประเมินสภาพการทำงาน ด้านการออกแบบวิธีการทำงาน และด้านการจัดสรรทรัพยากร 2) แนวทางการพัฒนากระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ 2.1) ควรมีการเปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ จากการทำงาน โดยมีการกำหนดเกณฑ์ การประเมินและเปรียบเทียบพฤติกรรมต่าง ๆ จากการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม 2.2) ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกในการนิเทศการงานตามความสำคัญและสิ่งที่เป็นเรื่องเร่งด่วน 2.3) ควรมีการนำทฤษฎีความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการนิเทศมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน 2.4) ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่จากการสำรวจความต้องการจากสมาชิกเพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม 2.5) ควรให้ความรู้แนวทางวิธีการในการนิเทศอย่างหลากหลายเหมาะสมกับรายวิชา<sup>70</sup>

ชุตินา แยมจำเมือง ศึกษาเรื่อง กระบวนการนิเทศที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการนิเทศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการออกแบบวิธีการทำงาน ด้านการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ด้านการประสานงาน ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประเมินสภาพปัญหาตามลำดับ 2) การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแสวงหาและใช้ข้อมูล

<sup>69</sup> วิวัฒน์ บุญยง, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557) ง

<sup>70</sup> พรรณภา มหาวิทยาลัย, “กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557) ง

ข่าวสารในการพัฒนามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และด้านกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3) กระบวนการนิเทศกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครทุกคู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันทุกคู่<sup>71</sup>

ณัฐธัญญา กอวิจิตร ศึกษาเรื่อง การนิเทศการสอนของครูในโรงเรียนอนุบาลทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความต้องการรับแบบการนิเทศการสอนของครูในโรงเรียนอนุบาลทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีความต้องการแบบการนิเทศการสอน 3 แบบเรียงลำดับ คือ แบบร่วมมือ แบบไม่ชี้แนะ และแบบชี้แนะให้ข้อมูล 2) แนวทางการพัฒนาการนิเทศการสอนตามความต้องการของครูในโรงเรียนอนุบาลทับสะแกจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีทั้งสิ้น 12 แนวทาง ประกอบด้วย 2.1) แบบร่วมมือ มี 4 แนวทาง คือ 2.1.1) มีความจริงจังในการนิเทศ มีความยุติธรรม และมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2.1.2) ติดตามการดำเนินงาน และแก้ปัญหาการนิเทศ 2.1.3) จัดทำแฟ้มประวัติปัญหาการนิเทศการสอนที่พบและแนวทางการแก้ปัญหา 2.1.4) สนับสนุนงบประมาณในการจัดทำกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ในด้านการเรียนการสอนให้กับครู 2.2) แบบไม่ชี้แนะ มี 3 แนวทาง คือ 2.2.1) เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ 2.2.2) สนับสนุนงบประมาณและเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับครู 2.2.3) มีการบำรุงขวัญกำลังใจและมีสวัสดิการในการทำงานให้ครูผู้สอนในโรงเรียน และ 2.3) แบบชี้แนะให้ข้อมูล มี 5 แนวทาง คือ 2.3.1) สร้างบรรยากาศที่ดีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2.3.2) ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการนิเทศอย่างเป็นระบบ 2.3.3) เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ในเชิงปฏิบัติการสอนและประเมินผล 2.3.4) จัดให้มีการศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเพิ่มประสบการณ์แก่ครู 2.3.5) สนับสนุนงบประมาณในการผลิตสื่อให้กับบุคลากรครูในโรงเรียน<sup>72</sup>

สุพร ธงชัย ศึกษาเรื่อง การนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) การนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

<sup>71</sup> ชุตติมา แยมจำเมือง, “กระบวนการนิเทศที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554) ง

<sup>72</sup> ณัฐธัญญา กอวิจิตร, “การนิเทศการสอนของครูในโรงเรียนอนุบาลทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557) ง

การศึกษาประถมศึกษาราชาบุรี เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>73</sup>

ภัญฑิรา สุปการ ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการจัดการนิเทศการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบรูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม การนิเทศ การใช้เทคโนโลยี และการประเมินผล 2) รูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบด้านการประเมินผล การใช้เทคโนโลยี และการนิเทศ 3) จัดอันดับความสำคัญแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21 ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์เรียงลำดับได้ดังนี้ การบริหารจัดการ การประเมินผล การมีส่วนร่วม การนิเทศ และ การใช้เทคโนโลยี 4) ผลการยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศ สำหรับศตวรรษที่ 21 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ถูกต้อง และนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>74</sup>

พรพิมล แก้วอุทัย และกานต์ เนตรกลาง ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามทัศนะของครู ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามทัศนะของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) การเปรียบเทียบทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 ด้าน คือ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่หลากหลายในการบริหารงาน

<sup>73</sup> สุพร ธงชัย, “การนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554) ง

<sup>74</sup> ภัญฑิรา สุปการ, “รูปแบบการบริหารจัดการการนิเทศการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557) ง



มีการประพุดิตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากร มีการศึกษาข้อมูลและมีการนำแนวคิดที่ได้จากข้อเสนอแนะของบุคลากรไปปรับใช้ในการทำงาน โดยมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม<sup>75</sup>

วัชรินทร์ จันทโร และมัทนา วัฒนอมศักดิ์ ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย 2) ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับมาก<sup>76</sup>

ธนวัฒน์ พรหมจินดา, ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์ และจรัสอดิวิทยาภรณ์ ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารในด้านทักษะความสัมพันธ์บุคคล ทักษะด้านความสามารถด้านการคิดการตัดสินใจ และทักษะด้านเทคนิคส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารอาชีวศึกษาเอกชนควรนำทักษะการบริหาร

<sup>75</sup> พรพิมล แก้วอุทัย และกานต์ เนตรกลาง, “ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามทัศนะของครู,” วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 12, 1 (มกราคม-เมษายน 2564).

<sup>76</sup> วัชรินทร์ จันทโร และมัทนา วัฒนอมศักดิ์, “ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล, 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563). 86.



ด้านความสามารถด้านการคิดและตัดสินใจโดยผู้บริหารต้องมีแผนพัฒนา มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ จะต้องมีความชำนาญในการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือและอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้จะทำให้ผู้บริหารวิทยาลัย อาชีวศึกษาเอกชนภาคใต้ ได้นำทักษะด้านต่าง ๆ ไปปรับใช้เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพสูง<sup>77</sup>

ชรีดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหาร ที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ด้านการควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษา และการสอน ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค และด้านความรู้ความคิด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่าอยู่ในระดับสูง ( $r = .897$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิด มีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ และ 4) ทักษะการบริหารทุกด้าน ร่วมกันส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ได้ร้อยละ 80.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทักษะ การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความคิดส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิค ด้านการศึกษาและการสอน และด้านความคิด รวบยอด ตามลำดับ<sup>78</sup>

กรรณิกา อัจฉริยะเกียรติ ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการนิเทศ การสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี

<sup>77</sup> ธนวัฒน์ พรหมจินดา, ญัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์ และจรัสอติวิทยากรณ์, “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา เอกชน ภาคใต้,” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 8, 2 (มีนาคม-เมษายน 2563). 489.

<sup>78</sup> ชรีดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, “ทักษะการบริหาร ที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2,” วารสารบริหารการศึกษา มศว, 15, 28 (มกราคม-มิถุนายน 2561). 159.

เขต1 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่พบ ปัญหาการดำเนินการนิเทศการสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต1 คือ ขาดการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถในการเป็นวิทยากรและผู้นิเทศไม่มีเวลาเพียงพอการดำเนินการจัดการนิเทศการสอน เทคนิควิธีการส่วนใหญ่เป็นการเยี่ยมชั้นเรียน มีการให้ความรู้และชี้แจงข้อมูลข่าวสารโดยการจัดประชุมชี้แจงครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการนิเทศการสอน ส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่ครูโดยการชมเชยในที่ประชุม ปัญหาที่พบคือขาดการประชุมปรึกษาหารือและขาดการนิเทศการสอนอย่างต่อเนื่องการประเมินผลการจัดการนิเทศการสอน มีการนิเทศติดตามผลโดยใช้แบบสังเกต ผู้ประเมินคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูวิชาการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดภาคเรียน นำผลการประเมินไปวางแผนพัฒนาการจัดการนิเทศการสอนและพัฒนาการเรียนการสอน ปัญหาที่พบ คือผู้นิเทศมีภาระงานมากจึงไม่สามารถนิเทศติดตามประเมินผลได้อย่างต่อเนื่องและขาดการวางแผนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์<sup>79</sup>

จันจิรา โชติเอี่ยม ศึกษาเรื่อง การนิเทศสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มคน ให้การดูแลช่วยเหลือควบคุมตรวจสอบสนับสนุนให้ครูดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นด้วยกำลังใจ คำแนะนำที่สร้างสรรค์ เพื่อให้ครูหรือผู้ถูกนิเทศปรับปรุงและพัฒนางานในการจัดการเรียนการสอนต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้สอนด้วยรวมถึงทำให้ครูประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน การนิเทศการศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศเป็นอย่างดี การดำเนินงานมีความเป็นประชาธิปไตย เป็นวิทยาศาสตร์ ถือเป็นงานบริการประเภทหนึ่ง ที่มีครูเป็นผู้รับบริการ และผู้นิเทศเป็นผู้ให้บริการ จุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทางด้านสติปัญญา อารมณ์และสังคม การนิเทศมีหลายประเภท ได้แก่ การนิเทศเพื่อการแก้ไข การนิเทศเพื่อป้องกัน การนิเทศเพื่อก่อน และการนิเทศเพื่อสร้างสรรค์ วัตถุประสงค์ของการนิเทศแต่ละครั้งจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาหรือสถานการณ์ ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับความรู้ที่สำคัญในการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น<sup>80</sup>

รุ่งศิริ นุ่มศิริ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตส่งเสริมสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

<sup>79</sup> กรรณิกา อัจฉริยะเกียรติ, “การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการนิเทศการสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต1,” วารสารบริหารการศึกษา มศว, 13, 1 (2561). 298.

<sup>80</sup> จันจิรา โชติเอี่ยม, “การนิเทศสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 จัดโดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 15 พฤศจิกายน 2562).

สมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตส่งเสริมสามัคคีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตส่งเสริมสามัคคีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการนิเทศภายในของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>81</sup>

อิฐ แยมยิ้ม ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 ภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยการบริหารและการบริหาร การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ปัจจัยการบริหารการนิเทศ ภายในสถานศึกษาด้านกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา (X2) ด้านผู้บริหาร (X1) และด้านบุคลากร (X3) เป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ การบริหารการนิเทศ ภายในสถานศึกษา ได้ร้อยละ 75.50 (R square= .755) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>82</sup>

กรวิร์ เกษบรรจง ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน โดยด้านภาวะผู้นำอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านมาตรฐาน การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และด้านการตัดสินใจ เป็นอันดับต่ำสุด 2) ระดับการนิเทศภายใน โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน โดยด้านการฝึกอบรมครูประจำการอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนากลุ่ม เป็นอันดับต่ำสุด และ 3) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อการนิเทศภายในโรงเรียน คือ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสาร ด้านมาตรฐาน

<sup>81</sup> รุ่งศิริ นุ่มศิริ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการนิเทศภายในของ ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตส่งเสริมสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร,” ร้อยแก่นสาร, 6, 2 (กุมภาพันธ์ 2564). 194.

<sup>82</sup> อิฐ แยมยิ้ม, “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2,” วารสารราชภัฏเพชรบูรณ์สาร, 22, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563). 61.

การปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านภาวะผู้นำด้านการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล และด้านแรงจูงใจ โดยมีประสิทธิภาพในการทำนายน้อยละ 59.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>83</sup>

ธีรวิทย์ แพบัว ศึกษาเรื่อง ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การพูด การเขียน ทำทาง และสื่อ/เทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>84</sup>

ณพัฐธิดา ปิติเลิศศิริกุล ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มบับนังเสตาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารหลักสูตรและการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน การสอนด้านการดูแลและติดตามการสอนของครูและด้านการนิเทศการสอน ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ด้านคุณภาพของผู้เรียนด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและด้านกระบวนการบริหารและการจัดการตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มีเพียงตัวแปรเดียว คือ ด้านการดูแลและติดตามการสอนของครูโดยสมการถดถอย มีอำนาจในการทำนายคิดเป็นร้อยละ 25.40<sup>85</sup>

<sup>83</sup> กรวิทย์ เกษบรรจง, “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1,” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, 5, 2 (2556). 57.

<sup>84</sup> ธีรวิทย์ แพบัว, “ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา,” วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์, 8, 1 (มกราคม-เมษายน 2564). 55.

<sup>85</sup> ณพัฐธิดา ปิติเลิศศิริกุล, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา,” วารสารรัชต์ภาคย์, 15, 39 (มีนาคม-เมษายน 2564). 55.



### งานวิจัยต่างประเทศ

สตีเฟน ฟิงค์ (Stephen Fink) ได้ศึกษาทักษะและความรอบรู้การบริหารของผู้บริหาร การศึกษาพิเศษในรัฐโอตาโฮ (Oduho) พบว่าทักษะการบริหารและความรอบรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร ได้แก่ การจัดการมนุษย์ (personal management) การพัฒนาคณะทำงาน (staff development) การจัดการโปรแกรม (program manage) การจัดการงบประมาณ (fiscal management) ความสัมพันธ์ชุมชน (Community relation) การวิจัยและการพัฒนา (research and development)<sup>86</sup>

แพทริเซีย (Henderson Patricia) ศึกษาทักษะในการบริหารต่อการปรึกษาผู้ควบคุม การสอน ERIC Digest เน้นทักษะการบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้ให้คำปรึกษาของผู้ควบคุมการสอน ทักษะการบริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วย ทักษะการปกครอง และทักษะการติดต่อสื่อสาร ต้องสามารถเป็นผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพในการจัดประชุม ต้องมีการสอดคล้องกับกระบวนการทำงานและกฎเกณฑ์ด้วย ผู้ควบคุมการสอนที่เป็นผู้บริหารด้วย จะต้องมีความรู้และทักษะหลายอย่าง เช่น สิ่งที่สำคัญที่เตรียมไว้สำหรับการเป็นผู้นำจนถึงโปรแกรม กลุ่มของผู้ดูแลควบคุมการสอนสิ่งที่ดีอีกอย่างหนึ่งเช่นกัน คือ จัดโปรแกรมที่ปรึกษาของกลุ่มสมาชิก ด้วยกฎเกณฑ์มากมายของผู้บริหารในการจัดการบริหารงานบุคคล เนื้อหาต้องถูกแยกแยะ เป็นเฉพาะอย่าง โดยรวมและแนวการสอนที่เหมาะสมจำเป็นต้องถูกจัดเตรียมไว้สำหรับที่ปรึกษา ผู้ควบคุมการสอนและขยายขอบเขตสำหรับที่ปรึกษาผู้ควบคุมการสอนระดับผู้บริหารด้วย<sup>87</sup>

มาร์คัส และชูลเลอร์ (Marcus & Schuler) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของทักษะการบริหาร ของบาทหลวงกับตัวแปรต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโบสถ์ พบว่า ทักษะการบริหารของบาทหลวงและจำนวน ครั้งที่มีการสัมมนาเกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยไบเบิล (bible college) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยยังได้เสนอแนะอีกว่า การเพิ่มทักษะการบริหารจะต้องจัดอบรมสัมมนาให้มากยิ่งขึ้นทั้งนอกและในมหาวิทยาลัย<sup>88</sup>

การ์ดเนอร์ (Gardner) ได้ศึกษา การฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า พลังแห่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องการทักษะใหม่ ๆ ในการจัดการ โรงเรียน ผลลัพธ์ที่ได้ คือ การตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุงเตรียมความพร้อม ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับการฝึก ผู้บริหาร การวิจัยที่เพิ่มมากขึ้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมากระหว่างความสามารถ ในการเป็นผู้นำและการเติบโตของนักเรียนในความสำเร็จของทักษะพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียน

<sup>86</sup> Fink, S. L., Stephen, R. J., & Willits, R. D, "Designing and Managing Organizations" (Homewood, IL: Irwin, 2007)

<sup>87</sup> Henderson, B.D, The Origin of Strategy, (Harvard Business Review, 2012)

<sup>88</sup> Marcus, B.,& Schuler, H, Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective, (Journal of Applied Psychology, 2004)



ที่มีศักยภาพต้องมืองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การฝึกพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือให้มีความอ่อนไหวต่อรูปแบบทางเลือกของพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของมนุษย์ในการเป็นผู้นำ 2) การฝึกทักษะการวางแผนการจัดระเบียบและการกำกับ 3) การฝึกอบรมความเป็นผู้นำในการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร การดูแลพนักงาน และการประเมินครู 4) การบริหารแบบดั้งเดิมซึ่งครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ เช่น การเงินของโรงเรียน ทฤษฎีกฎหมายบุคลากร การเจรจาต่อรอง และการประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยีการศึกษา<sup>89</sup>

ซีมอร์ (Seymour) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องคู่มือการนิเทศภายในชั้นเรียนของครู พบว่าครูหรือผู้บริหาร ควรสนับสนุนการนิเทศการสอนและเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้กับครูผู้สอน รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ร่วมกันในการนิเทศการสอน<sup>90</sup>

นาดีน จอย (Pelling, Nadine Joy) ได้ศึกษาการพัฒนางานด้านการนิเทศและความสัมพันธ์ที่มีต่อประสบการณ์ในงานด้านการนิเทศ ประสบการณ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรในงานด้านการนิเทศ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการงานด้านการนิเทศและประสบการณ์ในงานด้านการนิเทศ ประสบการณ์ในงานด้านการเป็นที่ปรึกษารวมทั้งการจัดฝึกอบรมในงานด้านการนิเทศด้วยรูปแบบของการพัฒนาการงานด้านการนิเทศ ในแบบของ Supervisor Complexity Model ถูกนำมาใช้ เพื่อศึกษาแนวคิดของการพัฒนาการงานด้านการนิเทศ และเพื่อวัดระดับพัฒนาการของงานด้านการนิเทศ จากนั้น จึงทำการศึกษาลักษณะเฉพาะในงานด้านการนิเทศ และปัจจัยบางประการที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาการงานด้านการนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์และการจัดฝึกอบรมในงานด้านการนิเทศถูกระบุว่าเป็นตัวแปรที่มีนัยสำคัญมากต่อระดับของการพัฒนาการงานด้านการนิเทศนั่นเอง แต่สิ่งที่เกี่ยวเนื่องจากการวิจัยเหล่านี้ คือ ควรทำการศึกษาทฤษฎีในด้านการพัฒนานิเทศ รวมทั้งการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วยเช่นกัน<sup>91</sup>

คลอลิน (James J. Collin) ได้ศึกษาการนิเทศภายในและการประเมินผลครู โดยมีจุดประสงค์ของการศึกษาเพื่อตรวจสอบผลการนิเทศภายในและการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยนำผู้บริหารสถานศึกษาและครูจาก 6 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนผู้บริหาร 1 คนและครู 2 คน ทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ ทำให้ทราบว่า การนิเทศภายในเป็นกระบวนการสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการเรียน

<sup>89</sup>Gardner, An Analysis of a Woman Administrator's Leadership Competency Behaviors. (Dissertation Abstracts International, 2004)

<sup>90</sup>Seymour, Lee Robert, Research Development and Validation of a Principals Information age technology, <http://www.DA0.com> DAT-A60/06, 1999.

<sup>91</sup>Pelling, Nadine Joy. "Supervisory Identity Development and Its Relationship to Supervisory Experience Counselling Experience and Training in Supervision" (Dissertation Abstracts International, 2013)

การสอนได้ดี โดยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมาก อันเป็นผลมาจากการให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ครูผู้สอน ดังนั้นการนิเทศภายในจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครูให้ดีขึ้น<sup>92</sup>

ซิลวา และดانا (Silva and Dana) ได้ศึกษา เรื่อง การนิเทศแบบร่วมมือในโรงเรียนที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ ผลการศึกษา พบว่า การนำเสนอรูปแบบของการนิเทศแบบร่วมมือ โดยเน้นการตรวจสอบและการใช้ข้อมูล เพื่อพัฒนาโรงเรียนที่พัฒนาสู่ระดับมืออาชีพ มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ที่บุคลากรในโรงเรียนจะต้องร่วมกันสร้างและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม การนิเทศโดยตรง ผลของการนิเทศ และความต้องการของครู ซึ่งในการนิเทศต้องยึดหลักทั้ง 4 ผสมกัน ในการนิเทศควรกำหนดหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ ในมหาวิทยาลัยหรือครูและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหลังการนิเทศจะช่วยให้ครูได้รับการพัฒนาทัศนคติ การฝึกฝนสู่มืออาชีพ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยหันมาสนใจในการเรียนการสอนมากขึ้น<sup>93</sup>

ริซโซ (Rizzo) ได้ศึกษามุมมองของครูและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับแนวคิดในการนิเทศการศึกษา และการติดตามผลในปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 43 รายการ ถามครู 345 คน และศึกษานิเทศ 58 คน ผลการศึกษา พบว่า ความแตกต่างระหว่างแนวคิดของครูและศึกษานิเทศเกี่ยวกับการนิเทศในปัจจุบัน อย่างมีนัยยะสำคัญ ความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือการเข้าใจพื้นที่ดูแลการรู้จักสภาพปัจจุบัน และความแตกต่างของโรงเรียน การเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดไว้ใจได้ ใช้ความหลากหลายของวิธีการนิเทศความสัมพันธ์ของครูและผู้นิเทศมีส่วนร่วมของครู ผลที่ออกมาชี้บอกความแตกต่างของการพัฒนาการนิเทศ การเข้าถึงความหลากหลายของโรงเรียน การมาเยี่ยมชั้นเรียนบ่อยมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้โรงเรียนมองมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นข้อแตกต่างอย่างชัดเจน และการดูแลความเป็นอยู่ของครูเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการนิเทศ<sup>94</sup>

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารมีผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน โดยถ้าผู้บริหารมีทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ดีในการบริหารงาน จะส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาการ

<sup>92</sup> James, L. R., & Jones, Organizations Climate: A Review of theory and research, (Psychological Bulletin, 2003)

<sup>93</sup> Silva, Dianc Yendol and Nancy Fichman Dana, "Collaborative Supervision in the Professional Development School" (Dissertation Abstracts International, 2001)

<sup>94</sup>Rizzo, John R., Robert J, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations" (Administrative Science Quarterly, 2004)

ปฏิบัติงาน โดยใช้กรณีศึกษาภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนานักเรียน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาได้ ซึ่งความรู้ที่ได้จากศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำไปปรับใช้ในงานวิจัยครั้งนี้



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยทั้งหมด 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อทราบทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม 2) เพื่อทราบการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ซึ่งใช้ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งรวมทั้งหมดจำนวน 112 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยทั้งหมดเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากบทความและเอกสารทางวิชาการ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยจัดทำโครงการวิจัยและสร้างเครื่องมือ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นสอบโครงการวิจัยแล้วปรับแก้ไขโครงการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรรมการสอบ หลังจากนั้นจึงขออนุมัติหัวข้อการวิจัยบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัย

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินโครงการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 โดยเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (Questionnaire) และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence)

ซึ่งพิจารณาค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป จากนั้นปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

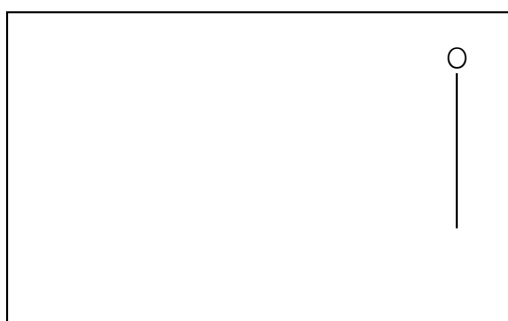
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรและขอจบการศึกษาต่อไป

### ระเบียบการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แบบแผนการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Qualitative Research) มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The One Shot, Non Experimental Design) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้





R ————— X

แผนภูมิที่ 3 แสดงแผนผังของแบบแผนการวิจัย

- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เปิดตารางแล้วได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 โรงเรียน จากนั้นใช้วิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง

### ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด จำนวน 112 คน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล โดยจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล
อำเภอเมือง	8	8	29
อำเภอนครชัยศรี	6	5	20
อำเภอสสามพราน	4	4	16
อำเภอดอนตูม	2	2	8
อำเภอบางเลน	4	4	16
อำเภอกำแพงแสน	3	3	12

อำเภอพุทธมณฑล	2	2	8
รวม	29	28	112

### ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ของ จอห์น อาร์. ฮอยล์, เฟนวิก อิงลิชและเบ็ตตี สเตฟฟี (John R. Hoyle, Fenwick English, & Betty Steffy) ประกอบด้วย 10 ทักษะ ได้แก่

2.1 ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership:  $X_1$ ) หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และการสื่อสารกับเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ สร้างกิจกรรมตามอัตลักษณ์ของชุมชน วางแผนงานโรงเรียนให้มีกิจกรรมที่หลากหลายสำหรับทุกคนในชุมชน วางแผนปรับปรุงภูมิทัศน์ของโรงเรียน โดยปรึกษาและขอคำแนะนำจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงภูมิทัศน์ วิเคราะห์ผลสอบในแต่ละหน่วย การเรียนรู้เพื่อรายงานผลการเรียนในปีที่ผ่านมาให้ผู้ปกครองทราบ ทบทวนแผนกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นความสำคัญที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เปรียบเทียบแผนกลยุทธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ที่มีการกระจายอำนาจในสถานศึกษา เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น จัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและบุคลากร จัดสรรแหล่งงบประมาณ บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของเขตพื้นที่หรือโรงเรียน

2.2 ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance:  $X_2$ ) หมายถึง ความเข้าใจระบบโรงเรียนรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตย มีการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับคณะผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน การกำหนดและร่างนโยบายเพื่อจะสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพแก่เด็กและเยาวชน สามารถแก้ไขความขัดแย้งและมีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดโอกาสและรับฟังบุคลากรที่มีทัศนคติและมีความคิดเห็นที่แตกต่าง

2.3 ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (Skills in Communication and Community Relations:  $X_3$ ) หมายถึง มีการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสารในชุมชน เชิญชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อนักเรียน สร้างความสมานฉันท์ในโรงเรียน มีการพัฒนาทักษะการให้ความร่วมมือและการสร้างความสมานฉันท์ มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกันกับชุมชน เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากกลุ่มสังคมที่หลากหลายมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

2.4 ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management:  $X_4$ ) หมายถึง การนำปัญหาหรือข้อขัดแย้งในของโรงเรียนมาวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไข มีการอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจแต่งตั้งตัวแทนโรงเรียนในตำแหน่งต่าง ๆ การปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎหมาย

ของโรงเรียน มีการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพงานบริหาร อธิบายนโยบายพร้อมทั้งให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินและการจัดสรรงบประมาณ มีการพัฒนาและประเมินผลระบบสนับสนุนงานบริหาร เช่น พัฒนาระบบการดูแลปัญหาทั่วไปในโรงเรียน ประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระบบสนับสนุนในโรงเรียน สร้างระบบซ่อมบำรุงสำหรับโรงเรียน ทบทวนการประเมินพื้นฐานแบบคู่ขนานระหว่างโรงเรียนและธุรกิจตามหลักการบริหารคุณภาพว่าเหมาะสมหรือไม่ ตรวจสอบและประเมินการจัดการระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้น

2.5 ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development: X<sub>5</sub>) หมายถึง พัฒนาแผนการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน พัฒนาและจัดการบริการอย่างมีอาชีพให้แก่เด็กนักเรียนที่หลากหลาย ได้เรียนรู้ที่ดีที่สุด ออกแบบระบบตรวจสอบหลักสูตรที่เอื้ออำนวยต่อครูผู้สอนให้สามารถใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย มีการประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งปัจจุบันและอนาคต มีการพัฒนาแผนการประเมินผลนักเรียนในโรงเรียน จัดลำดับความสำคัญของหลักสูตรให้เข้าใจง่าย เพื่อพัฒนาผลงานนักเรียน วางแผนและสร้างการบริการที่มีแนวคิดสอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญของหลักสูตร พัฒนาระบบการประเมินให้สอดคล้องกับหลักสูตร พัฒนาแผนการประเมินเนื้อหาซึ่งใช้ในการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มความเข้าใจแก่นักเรียน ออกแบบ ประเมิน แก้ไขหลักสูตรร่วมกับกิจกรรมนอกหลักสูตร เลือกหัวข้อหลักสูตรที่เป็นที่สนใจของชุมชนพร้อมทั้งศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพัฒนาแผนงานเทคโนโลยีในชุมชนที่สามารถบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ พัฒนาและจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยครูผู้สอนในการใช้เทคโนโลยี

2.6 ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management: X<sub>6</sub>) หมายถึง พัฒนาปรับปรุงและควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ จัดการประชุมเพื่อให้ครูสร้างแรงจูงใจในการเรียน มีการกำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน รับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการจัดการห้องเรียน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเกี่ยวกับวิธีการสอนในห้องเรียน มีการวิเคราะห์การใช้งบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน วิเคราะห์และประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามตัวชี้วัดการเรียนรู้

2.7 ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management: X<sub>7</sub>) หมายถึง ทบทวนแผนประเมินโรงเรียน สร้างแบบสำรวจครูและบุคลากรเกี่ยวกับแผนการประเมินในปัจจุบัน พัฒนาการรับบุคลากร การคัดเลือกและการเลื่อนขั้น

2.8 ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development: X<sub>8</sub>) หมายถึง ออกแบบแผนการประเมินการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากร ประชุมการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของครูเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตครู มีการประเมินส่วนบุคคล และให้ความสำคัญกับปัญหาและความเครียดของบุคลากร วิเคราะห์กิจกรรมที่ช่วยในการวินิจฉัย ความเครียดและความสุข พัฒนาแผนในการลดความเครียดและเพิ่มความสุขของบุคลากร มีการพัฒนาด้านสุขภาพและคุณธรรมองค์กร จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

เพื่อฝึกกระบวนการทำงานของบุคลากร ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการให้เป็นระบบ วิเคราะห์ บุคลากรของตนเองและหาหลักการสำหรับการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ วางแผน การทำงานเพื่อให้บุคลากรดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งไว้

2.9 ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning: X<sub>9</sub>) หมายถึง การใช้รูปแบบงานวิจัยและวิธีการวิจัย ที่หลากหลาย มีการใช้รูปแบบงานวิจัยเป็นพื้นฐานและมาตรฐานสำหรับการประเมินต่าง ๆ ทางการศึกษา การมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอนาคต

2.10 ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership: X<sub>10</sub>) หมายถึง สอบถามและส่งเสริมให้บุคลากรและนักเรียนมีคุณธรรมและความภาคภูมิใจในตนเอง ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติ<sup>95</sup>

3. ตัวแปรตาม (Y<sub>tot</sub>) ได้แก่ การนิเทศภายในโรงเรียนตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ (Y<sub>1</sub>) หมายถึง การกำหนดปัญหา และความต้องการในแก้ปัญหาหรือพัฒนา ประกอบด้วย การจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผน การดำเนินงาน การแลกเปลี่ยนระดมความคิด วิเคราะห์ เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการในการพัฒนาตามบริบทของหน่วยงาน การจัดลำดับ ปัญหาและเลือกปัญหาที่เป็นความจำเป็นหรือต้องการในลำดับเร่งด่วนหรือลำดับที่เห็นว่าสำคัญที่สุด การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุม การสัมมนา ฯลฯ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือสร้างเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินงาน

3.2 การวางแผนการนิเทศ (Y<sub>2</sub>) หมายถึง การนำปัญหาและความต้องการมากำหนด รายละเอียดของกิจกรรมในการจัดทำแผนนิเทศ ประกอบด้วย กำหนดแนวทาง/วิธีการการพัฒนา ที่หลากหลายตามปัญหา ความต้องการและความจำเป็น มีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) และการศึกษาชั้นเรียน (Lesson Study) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เลือกแนวทาง/วิธีการในการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนการดำเนินงาน พัฒนา และจัดทำแผนนิเทศ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินการ กิจกรรมสำคัญ ปฏิทินการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องการ เครื่องมือนิเทศ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.3 การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ (Y<sub>3</sub>) หมายถึง สื่อและเครื่องมือการนิเทศ เป็นสิ่งที่ช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยเก็บรายละเอียดที่ผู้รับการนิเทศ ไม่สามารถแสดงออกมาได้ สามารถเก็บข้อมูลนำมาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนา และทำให้มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ สร้างสื่อการนิเทศ ที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น วิธีการนิเทศ ทักษะการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ

---

<sup>95</sup>John R. Hoyle, Fenwick English, Betty Steffy, Skills for Successful 21st Century School Leaders. (New York: Rowman & Littlefield, 2002). 9

โดยเป็นสื่อที่สอดคล้องคล้อยในยุคศตวรรษที่ ๒๑ เน้นการใช้ ICT ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้ Line Application การใช้ Clip Video การ Conference การใช้ Video Line You Tube Facebook Live เป็นต้น สร้างเครื่องมือการนิเทศเพื่อเก็บข้อมูลเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนา ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ ใช้ง่าย สามารถเก็บข้อมูลที่ตอบประเด็นปัญหาความต้องการ เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.4 การปฏิบัติการนิเทศ (Y<sub>4</sub>) หมายถึง ดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศ และกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด โดยประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจของผู้นิเทศ ให้การนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือตามที่กำหนด การสะท้อนผลการนิเทศ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

3.5 การประเมินผลและรายงานผล (Y<sub>5</sub>) หมายถึง ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานการนิเทศ เช่น การดำเนินงานของผู้รับการนิเทศ เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ประเมินผลการนิเทศหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นตามกระบวนการปฏิบัติการนิเทศตามระยะเวลาที่ต้องการในการนำผลไปใช้ในการพัฒนา หรือในแต่ละปีการศึกษา รายงานผลการนิเทศต่อผู้เกี่ยวข้อง นำผลการนิเทศที่เป็นปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป

3.6 การปฏิบัติการนิเทศ (Y<sub>4</sub>) หมายถึง ดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศ และกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด โดยประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจของผู้นิเทศ ให้การนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือตามที่กำหนด การสะท้อนผลการนิเทศ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

3.7 การประเมินผลและรายงานผล (Y<sub>5</sub>) หมายถึง ประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานการนิเทศ เช่น การดำเนินงานของผู้รับการนิเทศ เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ประเมินผลการนิเทศหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นตามกระบวนการปฏิบัติการนิเทศตามระยะเวลาที่ต้องการในการนำผลไปใช้ในการพัฒนา หรือในแต่ละปีการศึกษา รายงานผลการนิเทศต่อผู้เกี่ยวข้อง นำผลการนิเทศที่เป็นปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป<sup>96</sup>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน เก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<sup>96</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน, (กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552) 12.



**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นการกำหนดตัวเลือกให้ (Forced Choice)

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารตามของจอห์น อาร์. ฮอยล์, เฟนวิก อิงลิชและเบ็ตตี สเตฟฟี (John R. Hoyle, Fenwick English, & Betty Steffy)

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดการนิเทศภายในโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร และตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale ) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert' s five rating scale)<sup>97</sup> โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักเป็น 1 ถึง 5 คะแนนตามลำดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพึงพอใจมาก มีค่าเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพึงพอใจน้อย มีค่าเท่ากับ 2

---

<sup>97</sup> Likert, Rensis. The Method of Constructing and Attitude Scale. (New York: Wiley & Son, 1997). 90-95

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารหรือการนิเทศภายใน โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพึงพอใจน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

#### 1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยจัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับ 5 ระดับ ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครู จำนวน 2 ท่าน เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการนิเทศภายในโรงเรียน มีขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเนื้อหา เกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความรู้เกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ ตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการนิเทศภายในโรงเรียน เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อขอรับการประเมินคุณภาพ หาค่าความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ ของแบบสอบถาม โดยเกณฑ์ความสอดคล้องที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 จากนั้นตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item objective Congruence)<sup>98</sup> โดยความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมืออยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม จำนวน 1 โรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 7 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 6 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมดมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.996

<sup>98</sup> มาเรียม นิลพันธุ์. วิธีวิจัยทางการศึกษา. (นครปฐม: ศูนย์วิจัยพัฒนาทางการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557). 86

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เป็นฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 112 ฉบับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ออกหนังสือไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานวิชาการ ครูผู้สอน จำนวน 2 ท่าน โดยผู้วิจัยส่งหนังสือไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ขอความร่วมมือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างานวิชาการ ครูผู้สอน จำนวน 2 ท่านตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาต่าง ๆ โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จำนวน 28 โรงเรียน นำข้อมูลที่ได้รับกลับคืนมาจัดระเบียบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และขนาดของสถานศึกษา โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency : f) และค่าร้อยละ (Percentage : %)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนและกระบวนการนิเทศการศึกษา ใช้ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลผลข้อมูลตามแนวคิดของ เบสต์ (Best)<sup>99</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
 

4.50 – 5.00	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารหรือการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารหรือการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ทักษะการบริหารของผู้บริหารหรือการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

<sup>99</sup> Best, J. W. Research in education. (New jersey: Prentice-Hall, 1981). 82

1.50 – 2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารหรือการนิเทศการศึกษา  
ในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารของผู้บริหารหรือการนิเทศการศึกษา  
ในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) โดยเกณฑ์การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน<sup>100</sup> เป็นดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 - .29 หมายถึง มีระดับความสัมพันธ์ต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .30 - .70 หมายถึง มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .71 - 1.00 หมายถึง มีระดับความสัมพันธ์สูง

### สรุป

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาคำตอบ เกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัด  
นครปฐม โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้โรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐมเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis)  
จำนวน 28 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 4 คน  
ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน  
1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งทั้งหมด จำนวน 112 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรที่ 1 ทักษะ  
การบริหารของผู้บริหารประกอบด้วย 10 ทักษะ ตามแนวคิดของ จอห์น อาร์. ฮอยล์, เฟนวิก อิงลิช  
และเบ็ตตี สเตฟฟี (John R. Hoyle, Fenwick English, & Betty Steffy) ได้แก่ 1) ทักษะ  
ในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership) 2) ทักษะด้านนโยบายและ  
ธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance) 3) ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์  
(Skills in Communication and Community Relations) 4) ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills  
in Organizational Management) 5) ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in  
Curriculum Planning and Development) 6) ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in  
Instructional Management) 7) ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล  
(Skills in Staff Evaluation and Personnel Management) 8) ทักษะในการพัฒนาบุคลากร  
(Skills in Staff Development) 9) ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills  
in Educational Research, Evaluation, and Planning) และ 10) ค่านิยมและจริยธรรม  
ของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership) และตัวแปรที่ 2 กระบวนการนิเทศ

<sup>100</sup> ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 7 (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม).  
(กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556). 92

การศึกษาตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศการศึกษา 5 ชั้น ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผนการนิเทศ 3) การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ 4) การปฏิบัติการณ์นิเทศ และ 5) การประเมินผลและรายงานผล สถิติที่ใช้ในการวิจัยเป็นความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม จำนวน 28 โรงเรียนได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 28 โรงเรียน รวม 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศภายในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คนรวมทั้งสิ้น 112 คน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุราชการ โดยหาค่าความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา		
	1. ผู้บริหารโรงเรียน	28	25.00
	2. รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	28	25.00
	3. ครู	56	50.00
	<b>รวม</b>	<b>112</b>	<b>100.00</b>
2.	เพศ		
	1. ชาย	48	42.86
	2. หญิง	64	57.14
	<b>รวม</b>	<b>112</b>	<b>100.00</b>
3.	อายุ		
	1. ไม่เกิน 30 ปี	21	18.75
	2. อายุ 31-40 ปี	57	50.89
	3. อายุ 41-50 ปี	19	16.96
	4. อายุ 51 ปีขึ้นไป	15	13.39
	<b>รวม</b>	<b>112</b>	<b>100.00</b>
4.	ระดับการศึกษา		
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	1. ปริญญาตรี	86	76.79
	2. ปริญญาโท	21	18.75
	3. ปริญญาเอก	5	4.46
	<b>รวม</b>	<b>112</b>	<b>100.00</b>
5.	อายุราชการ		
	1. ไม่เกิน 5 ปี	-	-
	2. 6-10 ปี	36	32.14
	3. 11-15 ปี	39	34.82
	4. 16-20 ปี	19	16.96
	5. 21-25 ปี	15	13.39
	6. 26 ปีขึ้นไป	3	2.68
	<b>รวม</b>	<b>112</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 112 คน มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตำแหน่งครู จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมี

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 และเพศชาย จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86 โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.89 อายุ 41-50 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.96 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 ส่วนระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 76.79 จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.46 ส่วนข้อมูลอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 อายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 34.82 อายุราชการ 16-20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 16.96 อายุราชการ 21-25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 และอายุราชการ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.68

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) จากกลุ่มตัวอย่าง 28 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของของเบสต์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 ถึงตารางที่

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้าน

(n=112)

ด้าน	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1	ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	3.96	0.77	มาก
2	ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ( $X_2$ )	4.00	0.75	มาก
3	ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ( $X_3$ )	3.99	0.76	มาก
4	ทักษะในการจัดการองค์กร ( $X_4$ )	4.03	0.74	มาก
5	ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ( $X_5$ )	4.03	0.75	มาก
6	ทักษะการจัดการเรียนการสอน ( $X_6$ )	4.01	0.74	มาก
7	ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ )	4.01	0.71	มาก
8	ทักษะในการพัฒนาบุคลากร ( $X_8$ )	4.01	0.73	มาก
9	ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ )	4.03	0.73	มาก
10	ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $X_{10}$ )	4.00	0.71	มาก
โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )		4.01	0.69	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.69$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.73$ ) ทักษะในการจัดการองค์กร ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.74$ ) ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.75$ ) ทักษะในการประเมินพนักงาน และการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.71$ ) ทักษะในการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.73$ ) ทักษะการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.74$ ) ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.71$ ) ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.75$ ) ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.76$ ) ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.77$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.71 - 0.77 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลทักษะการบริหารงานของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 3 ถึงตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และการสื่อสารระหว่างเขตพื้นที่ และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.91	0.88	มาก
2	มีการจัดประชุมหรือสร้างกิจกรรมที่ผสมผสานวัฒนธรรม และอัตลักษณ์ของชุมชน	4.00	0.86	มาก
3	วางแผนงานโรงเรียนให้มีกิจกรรมที่หลากหลาย เชื่อมโยงกับชุมชน	3.96	0.87	มาก
4	มุ่งเน้นความสำคัญที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่	3.96	0.86	มาก
5	จัดสรรแหล่งงบประมาณ บุคลากรและอุปกรณ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเขตพื้นที่หรือโรงเรียน	3.99	0.86	มาก
ภาพรวม ( $X_1$ )		3.96	0.77	มาก

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปน้อย คือ มีการจัดประชุมหรือสร้างกิจกรรมที่ผสมผสานวัฒนธรรม และอัตลักษณ์ของชุมชน ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.86$ ) จัดสรรแหล่งงบประมาณ บุคลากรและอุปกรณ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเขตพื้นที่หรือโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.86$ ) มุ่งเน้นความสำคัญที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเปรียบเทียบกับกลยุทธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.86$ ) วางแผนงานโรงเรียนให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเชื่อมโยงกับชุมชน ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.87$ ) มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และการสื่อสารระหว่างเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = 0.88$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.86 – 0.88 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ( $X_2$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ( $X_2$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีความเข้าใจระบบโรงเรียนสังกัดรัฐบาลในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	3.96	0.86	มาก
2	มีการเชื่อมความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานกับคณะผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียน	4.08	0.85	มาก
3	กำหนดและร่างนโยบายเพื่อจะสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักเรียน	3.96	0.87	มาก
4	แก้ไขความขัดแย้งและการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีทัศนคติและความเห็นที่แตกต่าง	4.07	0.84	มาก
5	มีการก่อตั้งการบริการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่	3.94	0.89	มาก
<b>ภาพรวม (<math>X_2</math>)</b>		<b>4.00</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ( $X_2$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปน้อย คือ มีการเชื่อมความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานกับคณะผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 0.85$ ) แก้ไข



ความขัดแย้งและการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีทัศนคติและความเห็นที่แตกต่าง ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.84$ ) มีความเข้าใจระบบโรงเรียนสังกัดรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.86$ ) กำหนดและร่างนโยบาย เพื่อจะสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักเรียน ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.87$ ) มีการก่อตั้งการบริการ ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่ ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.89$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.84 – 0.89 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ( $X_3$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ( $X_3$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดลำดับ ความสำคัญในการสื่อสารในชุมชน	4.04	0.83	มาก
2	เชิญชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีประโยชน์ ต่อนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.91	0.95	มาก
3	มีการพัฒนาทักษะในการให้ความร่วมมือ และการสร้างความสมานฉันท์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน	3.98	0.89	มาก
4	มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ร่วมกันกับชุมชน	3.94	0.88	มาก
5	มีการรับฟังความคิดเห็นของตัวแทนจากกลุ่มสังคม ที่หลากหลาย	4.06	0.81	มาก
ภาพรวม ( $X_3$ )		3.99	0.76	มาก

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ( $X_3$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการรับฟังความคิดเห็นของ ตัวแทนจากกลุ่มสังคมที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.81$ ) มีการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสารในชุมชน ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.83$ ) มีการพัฒนา ทักษะในการให้ความร่วมมือและการสร้างความสมานฉันท์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.89$ ) มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ร่วมกันกับชุมชน ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.88$ ) เชิญชวน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = 0.95$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.81 – 0.95 หมายความว่า ข้อมูล มีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการจัดการองค์กร (X<sub>4</sub>)

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านทักษะในการจัดการองค์กร (X <sub>4</sub> )	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1	นำเอาข้อขัดแย้งในที่ประชุมมาวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขกระบวนการขัดแย้งนั้นอย่างเหมาะสม	4.00	0.90	มาก
2	อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจและแต่งตั้งตัวแทนโรงเรียนใน ตำแหน่งต่าง ๆ	4.13	0.86	มาก
3	ปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎเกณฑ์ของโรงเรียน	4.02	0.87	มาก
4	สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพงานบริหาร	3.97	0.90	มาก
5	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวางแผน ทางการเงิน พัฒนา และประเมินผลระบบสนับสนุนงานบริหาร	4.05	0.79	มาก
<b>ภาพรวม (X<sub>4</sub>)</b>		<b>4.03</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (X<sub>3</sub>) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$ , SD = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจและแต่งตั้งตัวแทนโรงเรียนในตำแหน่งต่าง ๆ ( $\bar{x} = 4.13$ , SD = 0.86) คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน พัฒนา และประเมินผลระบบสนับสนุนงานบริหาร ( $\bar{x} = 4.05$ , SD = 0.79) ปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎเกณฑ์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.02$ , SD = 0.87) นำเอาข้อขัดแย้งในที่ประชุมมาวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขกระบวนการขัดแย้งนั้นอย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.00$ , SD = 0.90) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพงานบริหาร ( $\bar{x} = 3.97$ , SD = 0.90) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.79 – 0.90 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ( $X_5$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ( $X_5$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	พัฒนาแผนสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียนและบริบทสถานศึกษา	4.05	0.91	มาก
2	พัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพให้แก่เด็กนักเรียนที่หลากหลายให้ได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ	3.99	0.88	มาก
3	ออกแบบระบบติดตามและประเมินหลักสูตรที่เอื้ออำนวยต่อครูให้สามารถใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย	4.06	0.85	มาก
4	ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งปัจจุบันและอนาคต	3.98	0.93	มาก
5	พัฒนาและจัดหาสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยครูในการใช้เทคโนโลยี	4.04	0.80	มาก
<b>ภาพรวม (<math>X_5</math>)</b>		<b>4.03</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ( $X_5$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ออกแบบระบบติดตามและประเมินหลักสูตรที่เอื้ออำนวยต่อครูให้สามารถใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.85$ ) พัฒนาและจัดหาสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยครูในการใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.80$ ) พัฒนาแผนสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียนและบริบทสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.91$ ) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพให้แก่เด็กนักเรียนที่หลากหลายให้ได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.88$ ) ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งปัจจุบันและอนาคต ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.93$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.80 – 0.93 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_6$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_6$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการจัดการประชุมเพื่อให้ครูสร้างแรงจูงใจในการสอน	4.00	0.88	มาก
2	มีการกำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน	4.05	0.75	มาก
3	รับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอนและการจัดการชั้นเรียน	4.04	0.89	มาก
4	มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู เกี่ยวกับวิธีการสอนในห้องเรียน	4.04	0.83	มาก
5	มีการวิเคราะห์การใช้งบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียนและประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามตัวชี้วัด การเรียนรู้	3.90	0.93	มาก
<b>ภาพรวม (<math>X_6</math>)</b>		<b>4.01</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_6$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการกำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.75$ ) มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู เกี่ยวกับวิธีการสอนในห้องเรียน ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.83$ ) รับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการจัดการชั้นเรียน ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.89$ ) มีการจัดการประชุมเพื่อให้ครูสร้างแรงจูงใจในการสอน ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.88$ ) มีการวิเคราะห์การใช้งบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามตัวชี้วัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.93$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.75 – 0.93 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	4.00	0.85	มาก
2	มีการพัฒนากระบวนการคัดเลือกการปฏิบัติงานของครู สรรหาบุคลากร	3.97	0.81	มาก
3	มีการพัฒนากระบวนการพัฒนา และส่งเสริมบุคลากร	4.09	0.81	มาก
4	ดำเนินการตรวจสอบอัตรากำลังของโรงเรียนอยู่เสมอ	4.00	0.81	มาก
5	รอบรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล	3.96	0.83	มาก
<b>ภาพรวม (<math>X_7</math>)</b>		<b>4.01</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการพัฒนากระบวนการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.81$ ) ดำเนินการตรวจสอบอัตรากำลังของโรงเรียนอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.81$ ) มีกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.85$ ) มีการพัฒนากระบวนการคัดเลือกการปฏิบัติงานของครู สรรหาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.81$ ) รอบรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.83$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.81 – 0.85 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน



ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการพัฒนาบุคลากร ( $X_8$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $X_8$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีแผนการประเมินการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครู และบุคลากร	4.05	0.81	มาก
2	มีการประชุมการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการของครูเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตครู	4.00	0.90	มาก
3	มีการประเมินส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับที่มาของความเครียดและวิธีที่ ใช้ในการลดความเครียด	3.99	0.90	มาก
4	มีการพัฒนาบุคลากรในด้านสุขภาพและคุณธรรมองค์กร	4.05	0.79	มาก
5	มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นทีมเพื่อฝึกกระบวนการทำงาน ของฝ่ายบริหาร	3.94	0.89	มาก
<b>ภาพรวม (<math>X_8</math>)</b>		<b>4.01</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $X_8$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการพัฒนาบุคลากรในด้านสุขภาพและคุณธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.79$ ) มีแผนการประเมินการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.81$ ) มีการประชุมการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนอง ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.90$ ) มีการประเมินส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับที่มาของความเครียดและวิธีที่ใช้ในการลดความเครียด ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.90$ ) มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นทีมเพื่อฝึกกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหาร ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.89$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.79 – 0.90 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารด้านการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการใช้รูปแบบงานวิจัยและวิธีการวิจัยที่หลากหลาย	4.03	0.82	มาก
2	มีการใช้รูปแบบงานวิจัยเป็นพื้นฐานและมาตรฐานสำหรับการประเมินต่าง ๆ ทางการศึกษา	4.01	0.83	มาก
3	มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอนาคต	4.01	0.87	มาก
4	มีทักษะในการสังเกต ตั้งคำถาม และหาวิธีแก้ปัญหา	4.04	0.86	มาก
5	มีทักษะการสืบค้นข้อมูล จากเอกสาร วรรณกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล	4.06	0.86	มาก
ภาพรวม ( $X_9$ )		4.03	0.73	มาก

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีทักษะการสืบค้นข้อมูลจากเอกสาร วรรณกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.86$ ) มีทักษะในการสังเกต ตั้งคำถาม และหาวิธีแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.86$ ) มีการใช้รูปแบบงานวิจัยและวิธีการวิจัยที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.82$ ) มีการใช้รูปแบบงานวิจัยเป็นพื้นฐานและมาตรฐานสำหรับการประเมินต่าง ๆ ทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.83$ ) มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอนาคต ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.87$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.82 – 0.86 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $X_{10}$ )

(n=112)

ข้อ	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $X_{10}$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	4.05	0.86	มาก
2	มีการวางแผนกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมด้านความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรม	4.02	0.85	มาก
3	ส่งเสริมครู และบุคลากรเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม	3.96	0.84	มาก
4	ส่งเสริมครู และบุคลากรเกี่ยวกับความภาคภูมิใจตนเอง	3.94	0.85	มาก
5	มีการประเมินฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม	4.04	0.84	มาก
<b>ภาพรวม (<math>X_{10}</math>)</b>		<b>4.00</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ด้านค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $X_{10}$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.86$ ) มีการประเมินฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.84$ ) มีการวางแผนกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมด้านความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.85$ ) ส่งเสริมครู และบุคลากรเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.84$ ) ส่งเสริมครู และบุคลากรเกี่ยวกับความภาคภูมิใจตนเอง ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.85$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.84 – 0.86 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) จากกลุ่มตัวอย่าง 28 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของของเบสท์ (Best) แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 15 ถึงตารางที่ 20

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน

(n=112)

ด้าน	การนิเทศภายในโรงเรียน ( $Y_{tot}$ )	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1	การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ( $Y_1$ )	3.99	0.75	มาก
2	การวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ )	4.05	0.71	มาก
3	การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ( $Y_3$ )	4.00	0.73	มาก
4	การปฏิบัติการนิเทศ ( $Y_4$ )	4.03	0.72	มาก
5	การประเมินผลและรายงานผล ( $Y_5$ )	4.06	0.70	มาก
โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )		4.02	0.69	มาก

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$ ,  $SD = 0.69$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การนิเทศภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การประเมินผลและรายงานผล ( $\bar{x} = 4.06$ ,  $SD = 0.70$ ) การวางแผนการนิเทศ ( $\bar{x} = 4.05$ ,  $SD = 0.71$ ) การปฏิบัติการนิเทศ ( $\bar{x} = 4.03$ ,  $SD = 0.72$ ) การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ( $\bar{x} = 4.00$ ,  $SD = 0.73$ ) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ( $\bar{x} = 3.99$ ,  $SD = 0.75$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.75 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 15 ถึงตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ( $Y_1$ )

(n=112)

ข้อ	การนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ( $Y_1$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	การกำหนดปัญหาและความต้องการในแก้ปัญหา/พัฒนา	3.90	0.87	มาก
2	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการนิเทศ และการดำเนินงาน	4.06	0.82	มาก
3	การแลกเปลี่ยนระดมความคิด วิเคราะห์ เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการในการพัฒนาตามบริบทของหน่วยงาน	3.91	0.91	มาก
4	มีการจัดลำดับปัญหาและเลือกปัญหาที่มีความจำเป็นหรือต้องการอย่างเร่งด่วนหรือลำดับที่เห็นว่าสำคัญที่สุด	4.13	0.85	มาก
5	การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ด้วยวิธีการต่าง ๆ	3.95	0.87	มาก
ภาพรวม ( $Y_1$ )		3.99	0.75	มาก

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ( $Y_1$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการจัดลำดับปัญหาและเลือกปัญหาที่มีความจำเป็นหรือต้องการอย่างเร่งด่วนหรือลำดับที่เห็นว่าสำคัญที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $SD = 0.85$ ) มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการนิเทศ และการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.82$ ) การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.95$ ,  $SD = 0.87$ ) การแลกเปลี่ยนระดมความคิด วิเคราะห์ เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการในการพัฒนาตามบริบทของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.91$ ,  $SD = 0.91$ ) การกำหนดปัญหาและความต้องการในแก้ปัญหา/พัฒนา ( $\bar{X} = 3.90$ ,  $SD = 0.87$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.82 – 0.91 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน



ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ )

(n=112)

ข้อ	การนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการนำปัญหาและความต้องการมากำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในการจัดทำแผนนิเทศ	4.09	0.78	มาก
2	กำหนดแนวทาง วิธีการการพัฒนาที่หลากหลายตามปัญหา ความต้องการ และความจำเป็น	4.03	0.88	มาก
3	มีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการศึกษาชั้นเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.07	0.81	มาก
4	มีการเลือกแนวทาง วิธีการในการพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.96	0.91	มาก
5	มีการวางแผนการดำเนินงานพัฒนา และจัดทำแผนนิเทศ	4.10	0.75	มาก
<b>ภาพรวม (<math>Y_2</math>)</b>		<b>4.05</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีการวางแผนการดำเนินงานพัฒนา และจัดทำแผนนิเทศ ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $SD = 0.75$ ) มีการนำปัญหาและความต้องการมากำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในการจัดทำแผนนิเทศ ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.78$ ) มีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการศึกษาชั้นเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครู และการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.81$ ) กำหนดแนวทาง วิธีการการพัฒนาที่หลากหลายตามปัญหา ความต้องการ และความจำเป็น ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.88$ ) มีการเลือกแนวทาง วิธีการในการพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.91$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.75 – 0.91 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ( $Y_3$ )

(n=112)

ข้อ	การนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ( $Y_3$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการสนับสนุนให้สร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์	4.01	0.85	มาก
2	นำข้อมูลมาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและทำให้มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ	3.98	0.82	มาก
3	มีการสร้างสื่อประกอบการนิเทศที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น วิธีการนิเทศ ทักษะการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ โดยเป็นสื่อที่สอดคล้องคล้อยในยุคศตวรรษที่ 21 เน้นการใช้ ICT ในรูปแบบต่าง ๆ	3.96	0.87	มาก
4	มีการสร้างเครื่องมือการนิเทศเพื่อเก็บข้อมูลเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน	3.97	0.81	มาก
5	ให้ความสำคัญกับการสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพ สามารถใช้งานได้ เก็บข้อมูลที่ตอบประเด็นปัญหาความต้องการ เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.06	0.85	มาก
ภาพรวม ( $Y_3$ )		4.00	0.73	มาก

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ( $Y_3$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ให้ความสำคัญกับการสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพ สามารถใช้งานได้ เก็บข้อมูลที่ตอบประเด็นปัญหาความต้องการ เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.85$ ) มีการสนับสนุนให้สร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.85$ ) นำข้อมูลมาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและทำให้มีความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.82$ ) มีการสร้างเครื่องมือการนิเทศ เพื่อเก็บข้อมูลเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.97$ ,  $SD = 0.81$ ) มีการสร้างสื่อประกอบการนิเทศที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น วิธีการนิเทศ ทักษะการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ โดยเป็นสื่อที่สอดคล้องคล้อยในยุคศตวรรษที่ 21 เน้นการใช้ ICT ในรูปแบบต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.87$ )

และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.81 – 0.87 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการปฏิบัติการนิเทศ ( $Y_4$ )

(n=112)

ข้อ	การนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ( $Y_4$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ	4.06	0.77	มาก
2	สร้างความเข้าใจของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้การนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.11	0.82	มาก
3	นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือตามที่กำหนด	3.99	0.81	มาก
4	มีการดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด	3.98	0.85	มาก
5	มีการสะท้อนผลการนิเทศ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน	3.98	0.84	มาก
ภาพรวม ( $Y_4$ )		4.03	0.72	มาก

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ( $Y_4$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ สร้างความเข้าใจของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้การนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.11$ ,  $SD = 0.82$ ) มีการประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.77$ ) นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.81$ ) มีการสะท้อนผลการนิเทศ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.84$ ) มีการดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศและกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.98$ ,  $SD = 0.85$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.77 – 0.85 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการประเมินผลและรายงานผล ( $Y_5$ )

(n=112)

ข้อ	การนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการประเมินผลและรายงานผล ( $Y_5$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีการศึกษาข้อมูลการนิเทศของปีการศึกษาที่ผ่านมา	3.99	0.89	มาก
2	มีการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	4.04	0.79	มาก
3	หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนิเทศแล้ว มีการประเมินผล การนิเทศ	4.13	0.80	มาก
4	มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อนำผล ไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน	4.05	0.81	มาก
5	นำผลการนิเทศที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไปหรือในปีการศึกษาต่อไป	4.07	0.82	มาก
<b>ภาพรวม (<math>Y_5</math>)</b>		<b>4.06</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการประเมินผลและรายงานผล ( $Y_5$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนิเทศแล้ว มีการประเมินผล การนิเทศ ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $SD = 0.80$ ) นำผลการนิเทศที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไปหรือในปีการศึกษาต่อไป ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.82$ ) มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD = 0.81$ ) มีการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.79$ ) มีการศึกษาข้อมูลการนิเทศของปีการศึกษาที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.89$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.79 – 0.89 หมายความว่า ข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร**

**กับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient correlation) ดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

(n = 112)

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	0.808**	0.805**	0.782**	0.791**	0.782**	0.832**
X <sub>2</sub>	0.814**	0.826**	0.798**	0.819**	0.828**	0.856**
X <sub>3</sub>	0.834**	0.832**	0.807**	0.829**	0.829**	0.866**
X <sub>4</sub>	0.829**	0.832**	0.821**	0.834**	0.837**	0.869**
X <sub>5</sub>	0.841**	0.838**	0.820**	0.827**	0.844**	0.874**
X <sub>6</sub>	0.813**	0.822**	0.782**	0.798**	0.819**	0.845**
X <sub>7</sub>	0.812**	0.795**	0.762**	0.789**	0.796**	0.829**
X <sub>8</sub>	0.874**	0.878**	0.849**	0.852**	0.861**	0.904**
X <sub>9</sub>	0.919**	0.896**	0.847**	0.856**	0.853**	0.917**
X <sub>10</sub>	0.925**	0.909**	0.845**	0.848**	0.868**	0.921**
X <sub>tot</sub>	0.856**	0.899**	0.865**	0.879**	0.887**	0.929**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



จากตารางที่ 21 พบว่า ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) กับการนิเทศภายในโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ( $r_{xy} = 0.929$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารรายด้าน ( $X_1 - X_{10}$ ) กับการนิเทศภายในโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ ) ( $r_{xy}=0.917$ ) และค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $X_{10}$ ) ( $r_{xy} = 0.921$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) ส่วนทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ( $r_{xy} = 0.832$ ) ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ( $X_2$ ) ( $r_{xy} = 0.856$ ) ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ( $X_3$ ) ( $r = 0.866$ ) ทักษะในการจัดการองค์กร ( $X_4$ ) ( $r_{xy} = 0.869$ ) ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ( $X_5$ ) ( $r_{xy} = 0.874^{**}$ ) ทักษะการจัดการเรียนการสอน ( $X_6$ ) ( $r_{xy} = 0.845$ ) ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ ) ( $r_{xy} = 0.829$ ) และทักษะในการพัฒนาบุคลากร ( $X_8$ ) ( $r_{xy} = 0.904$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคู่ ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร กับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า เมื่อเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากที่สุด 5 ลำดับแรก ได้แก่ ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $X_{10}$ ) มีความสัมพันธ์กับการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ( $Y_1$ ) ( $r_{xy} = 0.925$ ) ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ ) มีความสัมพันธ์กับการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ ( $Y_1$ ) ( $r_{xy} = 0.919$ ) ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ( $X_{10}$ ) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ ) ( $r_{xy} = 0.909$ ) ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ( $X_9$ ) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ ) ( $r_{xy} = 0.896$ ) และทักษะในการพัฒนาบุคลากร ( $X_8$ ) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ ) ( $r_{xy} = 0.878$ ) ซึ่งแต่ละคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงและสูงมาก และเมื่อเรียงลำดับความสัมพันธ์จากน้อยที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ ) มีความสัมพันธ์กับการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ( $Y_3$ ) ( $r_{xy} = 0.762$ ) ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ทักษะการจัดการเรียนการสอน ( $X_6$ ) มีความสัมพันธ์กับการสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ( $Y_3$ ) ( $r_{xy} = 0.782$ ) ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลและรายงานผล ( $Y_5$ ) ( $r_{xy} = 0.782$ ) ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ ) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการนิเทศ ( $Y_4$ ) ( $r_{xy} = 0.789$ ) ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการนิเทศ ( $Y_4$ ) ( $r_{xy} = 0.791$ ) และทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล ( $X_7$ ) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนการนิเทศ ( $Y_2$ ) ( $r_{xy} = 0.795$ ) โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม 2) การนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นสอบถามเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ จอห์น อาร์. ฮอยล์, เฟนวิก อิงลิชและเบ็ตตี สเตฟฟี (John R. Hoyle, Fenwick English, & Betty Steffy) และการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร และ ตอนที่ 3 การนิเทศภายในโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (frequency:) ค่าร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงสามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับการบริหาร โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม สรุปผลเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา ทักษะในการจัดการองค์กร ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร ทักษะในการประเมินพนักงาน และการบริหารงานบุคคล ทักษะในการพัฒนาบุคลากร ทักษะการจัดการเรียนการสอน ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

2. การนิเทศภายในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ การประเมินผลและรายงานผล การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติกาการนิเทศ การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ และการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

3. ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนั้น ต้องมีตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการขึ้นไป จึงจะผ่านเกณฑ์การรับสมัครเข้าสอบแข่งขันผู้บริหารได้ และเมื่อผ่านการสอบแข่งขันแล้วต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนเข้าปฏิบัติราชการในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ อีกทั้งผู้บริหารยังทำผลงานเพื่อเพิ่มวิทยฐานะให้สูงขึ้น ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และเทคนิคการบริหารต่าง ๆ จึงทำให้ผู้บริหารมีทักษะทางด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารกับการบริหารระบบคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทักษะการบริหารงานทักษะการบริหารของผู้บริหารกับ

ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม มีทักษะในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดนครปฐมได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามความสมัครใจ อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม ได้จัดการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรอยู่เสมอ รวมไปถึงได้จัดกิจกรรมที่เชื่อมความสัมพันธ์ของครูและบุคลากรในสังกัดผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การมอบเกียรติบัตรครูดีเด่น ผู้บริหารดีเด่น ในงานวันครูซึ่งเป็นการมอบขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานในเชิงประจักษ์ กิจกรรมกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ครูและผู้บริหารเพื่อสร้างความสามัคคีและสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิวัฒน์ บุญยง ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการวินิจฉัย ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิคและทักษะการตัดสินใจ 2) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อนักเรียนและวัฒนธรรมองค์กรด้านจิตวิญญาณ ผู้บริหารมีทักษะในการวิจัย ประเมิน และวางแผนการศึกษาอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาให้ชั้นเรียน มีการมอบหมายให้ครูผู้สอนจัดทำการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างน้อยปีการศึกษาละหนึ่งเล่ม อีกทั้งผู้บริหารยังมีการวางแผนการศึกษา โดยมีคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนได้ร่วมกันวางแผน ปฏิบัติงานตามแผน รวมไปถึงมีส่วนร่วมในการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ ได้ศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความรู้ ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน และทักษะด้านมโนภาพ 2) ความเป็นองค์การนวัตกรรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพการสื่อสารโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม ปัจจัยภายนอกและองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารมีทักษะการจัดการองค์การอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนคนให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างองค์กร



เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพร บุญมาก ได้ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมโนภาพ 2) มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนที่หลากหลาย และมาตรฐาน 26 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ 3) ทักษะการบริหารกับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผู้บริหารมีทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตรอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยกร หอมเพชร ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2. จากผลการวิจัยพบว่า การนิเทศภายในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลเพื่อช่วยให้ครูพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน และมีการประเมิน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ จันจิรา โชติเยี่ยม ได้ศึกษาการนิเทศสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มคน ให้การดูแลช่วยเหลือควบคุมตรวจสอบสนับสนุนให้ครูดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่นด้วยกำลังใจ คำแนะนำที่สร้างสรรค์เพื่อให้ครูหรือผู้ถูกนิเทศปรับปรุงและพัฒนางานในการจัดการเรียนการสอนต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศ



กับครูผู้สอนด้วยรวมถึงทำให้ครูประสบความสำเร็จและความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน การนิเทศ การศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ผู้นิเทศจะต้องมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการนิเทศ เป็นอย่างดี การดำเนินงานมีความเป็นประชาธิปไตย เป็นวิทยาศาสตร์ ถือเป็นงานบริการประเภทหนึ่ง ที่มีครูเป็นผู้รับบริการและผู้นิเทศเป็นผู้ให้บริการ จุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทางด้านสติปัญญา อารมณ์และสังคม การนิเทศมีหลายประเภท ได้แก่ การนิเทศเพื่อการแก้ไข การนิเทศเพื่อป้องกัน การนิเทศเพื่อก่อและการนิเทศเพื่อสร้างสรรค์ วัตถุประสงค์ของการนิเทศแต่ละครั้ง จะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาหรือสถานการณ์ ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับความรู้ที่สำคัญในการนิเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู ส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น ส่วนการวางแผนการนิเทศอยู่ในระดับมากอาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการดำเนินการนิเทศอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เช่น การวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้หรือทำข้อตกลงก่อนดำเนินการนิเทศ การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ การสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ผู้รับการนิเทศ และการประเมินผล การนิเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชริดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ ศึกษาทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการควบคุมกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาและการสอน ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความรู้ ความคิด นอกจากนี้การปฏิบัติการนิเทศอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญ กับขั้นตอนของการนิเทศ อีกทั้งยังมีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร จึงทำให้ครูที่ได้รับการนิเทศ มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติมา แยมจำเมือง ศึกษาเรื่อง กระบวนการนิเทศที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการนิเทศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการออกแบบ วิธีการทำงาน ด้านการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ด้านการประสานงาน ด้านการจัดสรร ทรัพยากร ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการประเมินสภาพปัญหาตามลำดับ 2) การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และด้านกิจกรรมการเรียนการสอน

โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3) กระบวนการนิเทศกับการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันทั้งคู่

3. ความสัมพันธ์ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายใน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกัน แสดงว่าหากผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานสูง การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนก็จะสูงด้วย และในทางกลับกันหากผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานต่ำ การนิเทศการศึกษาในโรงเรียนก็จะต่ำด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ทักษะสู่ความสำเร็จ ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม เนื่องจากการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร สถานศึกษาและคณะครู ร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา โดยผู้บริหารวางแผน กระตุ้น การสร้างขวัญ และกำลังใจ การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างกรนิเทศ ช่วยกันแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ ชี้แนะ แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการศึกษา ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมมีนโยบายในการส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการพัฒนาการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อยกระดับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อูราภรณ์ คุณาเอก ที่ได้ศึกษา เรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 1 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณภา มหาวิทยาลัย ได้ศึกษา เรื่องกระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการนิเทศของผู้บริหารส่งผลต่อระบบการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

#### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะการวิจัยไว้ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีการเผยแพร่ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมระบบการนิเทศการศึกษา ภายในโรงเรียน โดยส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษา อบรม จัดกระบวนการเรียนรู้การนิเทศการศึกษา ภายในโรงเรียน

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ จัดให้มีนโยบายเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนอย่างจริงจังโดยใช้ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษามาใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

2. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระบบการนิเทศภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

3. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ กับการใช้ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา



## รายการอ้างอิง

### ภาษาต่างประเทศ

- Andrew J. Dubrin. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. Cengage Learning, 2012.
- Best, J. W. Research in education. New jersey: Prentice-Hall, 1981.
- Burton, William H. and Leo J. Brueckner. Supervisor: A Social Process. New York: Appleton Century Crotts, 1965.
- Copeland, wills D. and Norman J. Boyan. Instructional Supervision Training Pregame. Ohio: Charles E, Merrill Publishing Company, 1978.
- Daniel Katz. The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wilry & Son, 1978.
- Drucker. Peter F. The Effective Executive. New York: Harper and Row, 1979.
- Fayol, Henri. General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.
- Fink, S. L., Stephen, R. J., & Willits, R. D. Designing and Managing Organizations. Homewood, IL: Irwin, 2007.
- Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. Educational Administration: Concepts and Practices. 6ed. CA: Wadsworth Publishing, 2012.
- Frederick, Herzberg et al, The Motivation of work, (New York: John Wiley & Sons, 1959)
- Gardner. An Analysis of a Woman Administrator's Leadership Competency Behaviors. Dissertation Abstracts International, 2004.
- George L. Adams and Lucille Bowie. How We Learn: Implication for Supervision. Education 78, 1979.
- Glickman Carl D., Gordon Stephen P., & Jovita M. Ross – Gordon. Supervision, and Instructional Leadership A Developmental Approach. 5<sup>th</sup>. The United States of America: Allyn and Bacon, 2001.
- Gold hammer, Robert, and others. Clinical Supervision. 2nd ed. New York :Holt Rinehart & Winston, 1980.

- Harris, Ben M. *Supervisory Behavior in Education*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood. Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1985.
- Henderson, B.D. *The Origin of Strategy*. Harvard Business Review, 2012.
- James, L. R., & Jones. *Organizations Climate: A Review of theory and research*. Psychological Bulletin, 2003.
- John R. Hoyle, Fenwick English and Betty Steffy, *Skills for Successful 21st Century School Leaders*. New York: Rowman & Littlefield, 2002.
- Judy Reinhartz and Don M. Beach. *Supervisory Leadership: focus on Instruction*. Boston: Allyn and Bacon, 2006.
- Likert, Rensis. *The Method of Constructing and Attitude Scale*. New York : Wiley & Son, 1997.
- Luther H. Gulick and Lyndall Urwick, *Papers on the Science of administration*. New York: Institute of Public Administration Columbia University, 1936.
- Marcus, B.,& Schuler, H. *Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective*. Journal of Applied Psychology, 2004.
- Maslow. *Human needs theory: Maslow's hierarchy of human needs*. New York: Harpers and Row, 1970.
- Max Weber. *An Intellectual Portrait*. New York: Doubleday Company, 1947.
- McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill, 1960.
- Pelling, Nadine Joy. *Supervisory Identity Development and Its Relationship to Supervisory Experience Counselling Experience and Training in Supervision*. Dissertation Abstracts International, 2013.
- Peter F. Oliva and George E. Pawlas. *Supervision for Today's Schools*, 6<sup>th</sup> ed. New York :John Wiley & Sons, 2001.
- Ricky W. Griffin. *Management*. 6th ed. Boston: Houghton Griffin, 1999.
- Rizzo, John R., Robert J. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 2004.
- Seymour, Lee Robert. *Research Development and Validation of a Principals Information age technology*. <http://www.DA0.com> DAT-A60/06, 1999.
- Silva, Dianc Yendol and Nancy Fichman Dana. **Collaborative Supervision in the**



- Professional Development School. Dissertation Abstracts International, 2001.
- Thebert L. Drake and William H.roe. **The Principalsip, 3rd ed.** New York: Macmillan, 2003.
- Thomas J. Sergiovanni, Educational Governance and Administration. N.J: Prentice Hall, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Supervision: A Redefinition. 6<sup>th</sup> ed.** New York: McGraw-Hill, 1998.
- William H. Newman. **Managing External Relations.** Chicago: American Marketing Association, 1963.

## ภาษาไทย

- กรรณิกา อัจฉริยะเกียรติ. “การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการนิเทศการสอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต1.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว 13, 1 (2561): 298.**
- กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. **การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.** มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2557.
- กัลยกร หอมเพชร. “ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.**
- กรวิวี เกษบรรจง. “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1.” **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย 5, 2 (2556): 57.**
- กรองทอง จิรเดชากุล. **คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: ธารอักษร, 2558.
- จันจิรา โชติเอี่ยม, “การนิเทศสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา” (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 จัดโดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 15 พฤศจิกายน 2562).
- ชรีดา เหลี่ยมดี, สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว 15, 28 (มกราคม-มิถุนายน 2561): 159.**
- ชารี มณีศรี. **การนิเทศการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ศิลป์บรรณาการ, 2556.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ทักษะภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี, 2555.

- ชุตินา แยมจำเมือง. “กระบวนการนิเทศที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน  
ในกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา  
บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ชุมศักดิ์ อินทรักษ์. **การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายใน. พิมพ์ครั้งที่ 5.** ปัตตานี:  
ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี, 2551.
- ณพัฐธิกา ปิติเลิศศิริกุล. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา.” **วารสารรัชต์ภาคย์** 15, 39 (มีนาคม  
-เมษายน 2564): 55.
- ณัฐธินิชา กอวิจิตร. “การนิเทศการสอนของครูในโรงเรียนอนุบาลทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- ธนวัฒน์ พรหมจินดา, ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์ และจรัสอดิวิทย์ภรณ์. “ทักษะการบริหาร  
ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
เอกชน ภาคใต้.” **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร** 8, 2 (มีนาคม-เมษายน 2563): 489.
- ธีรวิทย์ แพบัว. “ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 3 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.” **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์** 8, 1 (มกราคม-เมษายน  
2564): 55.
- นุชนรา รัตนศิริระประภา. “สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารวิชาการ Veridian  
E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 7, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 507
- บุญชม ศรีสะอาด และสุรีย์ ทองศรีสะอาด. **การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ:  
สุวีริยาสาสน, 2552.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด,  
2555)
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุภา, 2556.
- พรรณภา มหาวิชา. “กระบวนการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนวัดศรีนวลธรรมวิมล  
สังกัดกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- แพรวดาว สอนองฝัน และ ดร.เสาวณี สิริสุขศิลป์. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 37, 4: 42

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. **การนิเทศการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.

พรพิมล แก้วอุทัย และกานต์ เนตรกลาง. “ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ตามทัศนะของครู.” **วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 12, 1 (มกราคม-เมษายน 2564).

ภัญชรา สุภาร. “รูปแบบการบริหารการจัดการนิเทศการศึกษา สำหรับศตวรรษที่ 21” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยศิลปากร, 2557.

มัทนา วังณอมศักดิ์. “**ทักษะและความรู้ที่จำเป็นตามความเห็นของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา.**” รายงานการวิจัยภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มาเรียม นิลพันธ์. **วิธีวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8.** นครปฐม: ศูนย์วิจัยพัฒนาทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

มณฑาทิพย์ นามนุ. “**ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561.

รุ่งศิริ นุ่มศิริ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตส่งเสริมสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.” **ร้อยแก่นสาร** 6, 2 (กุมภาพันธ์ 2564): 194.

วัชรา เล่าเรียนดี. **รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด.** พิมพ์ครั้งที่ 7. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร 2554, 30.

วัชรินทร์ จันทโร และมัทนา วังณอมศักดิ์ “ทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” **วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 86.

วิวัฒน์ บุญยง. “**ทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม**” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

วรวิมล หวังสุข. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับมาตรฐานศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จังหวัดนครราชสีมา.” สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

ศิริชัย กาญจนวาสี. **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 7 (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม).**

กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

เศรษฐราณี ทรวอดทรง. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

สันติ บุญภิรมย์. “ปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดปัตตานี” บทความวิจัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2562.

สุพร ธงชัย. “การนิเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

สุภาพร บุญมาก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

สุภาพร เหล่าทรัพย์เจริญ. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับความเป็นองค์การวัดกรรมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการนิเทศบูรณาการ โดยใช้พื้นที่เป็นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การนิเทศภายในโรงเรียน โดยใช้ห้องเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน.** กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2552.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**

**แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

หวน พิณรุฬห์. **การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ.** นนทบุรี: พิณรุฬห์การพิมพ์, 2549.

อิฐ แยมยิ้ม. “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2.” **วารสารราชภัฏเพชรบูรณ์สาร 22, 2**

(กรกฎาคม-ธันวาคม 2563): 61.

อูรารรณ์ คุณาเอก. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.







ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/ 3 77

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ อินทสิงห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพฤธา สุขพันธ์ รหัสประจำตัว 61252329 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ อินทสิงห์  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
 อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพัต อัครภรณ์  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน  
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ดร.สุนันทา ปานณรงค์  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหุบกระดึง  
 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
4. ดร.เกศสุดา เนรมิตรนไพศาล  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางแพปฐมพิทยา  
 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี
5. ดร.กนกพร พิริยวุฒิกออุดม  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสันติการามวิทยา ในพระบรมราชานุเคราะห์  
 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี





**การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ**  
**ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม**

ข้อที่	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Skills in Visionary Leadership)</b>								
1.	มีการแถลงวิสัยทัศน์และการสื่อสารระหว่างเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2.	มีการจัดประชุมหรือสร้างกิจกรรมที่ผสมผสานวัฒนธรรม และอัตลักษณ์ของชุมชน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3.	วางแผนงานโรงเรียนให้มีกิจกรรมที่หลากหลาย เชื่อมโยงกับชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.	มุ่งเน้นความสำคัญที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เปรียบเทียบแผนกลยุทธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
5.	จัดสรรแหล่งงบประมาณ บุคลากร และอุปกรณ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเขตพื้นที่หรือโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance)</b>								
6.	มีความเข้าใจระบบโรงเรียนสังกัดรัฐบาล ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
7.	มีการเชื่อมความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานกับคณะผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8.	กำหนดและร่างนโยบายเพื่อจะสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
9.	แก้ไขความขัดแย้งและการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีทัศนคติและความเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล (Skills in policy and Governance) ต่อ</b>								
10.	มีการก่อตั้งการบริการความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์ (Skills in Communication and Community Relations)</b>								
11.	มีการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสาร ในชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12.	เชิญชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่มีประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
13.	มีการพัฒนาทักษะในการให้ความร่วมมือ และการสร้างความสมานฉันท์ระหว่าง โรงเรียนและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
14.	มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ร่วมกัน กับชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
15.	มีการรับฟังความคิดเห็นของตัวแทน จากกลุ่มสังคมที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ทักษะในการจัดการองค์กร (Skills in Organizational Management)</b>								
16.	นำเอาข้อขัดแย้งในที่ประชุมมาวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขกระบวนการขัดแย้งนั้น อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
17.	อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจและแต่งตั้ง ตัวแทนโรงเรียนในตำแหน่งต่าง ๆ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
18.	ปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎหมายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
19.	สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพ งานบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20.	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมเกี่ยวกับ การวางแผนทางการเงิน พัฒนา และประเมินผล ระบบสนับสนุนงานบริหาร	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้

ข้อที่	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร (Skills in Curriculum Planning and Development)</b>								
21.	พัฒนาแผนสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้ ตอบสนองต่อความหลากหลาย ของนักเรียนและบริบทสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
22.	พัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ ให้แก่เด็กที่ที่หลากหลายให้ได้เรียนรู้ เต็มตามศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
23.	ออกแบบระบบติดตามและประเมินหลักสูตร ที่เอื้ออำนวยต่อครูผู้สอนให้สามารถใช้วิธี การสอนที่หลากหลาย	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
24.	ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งปัจจุบันและอนาคต	+1	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
25.	พัฒนาและจัดหาสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยครูผู้สอนในการใช้เทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management)</b>								
26.	มีการจัดการประชุมเพื่อให้ครูสร้างแรงจูงใจ ในการสอน	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
27.	มีการกำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
28.	รับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการจัด การเรียนการสอนและการจัดการชั้นเรียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
29.	มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู เกี่ยวกับวิธีการสอนในห้องเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
30.	มีการวิเคราะห์การใช้งบประมาณ ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตามตัวชี้วัดการเรียนรู้	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>ทักษะในการประเมินพนักงานและการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)</b>								
31.	มีกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
32.	มีการพัฒนากระบวนการคัดเลือก การปฏิบัติงานของครู สรรหาบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
33.	มีการพัฒนากระบวนการพัฒนา และส่งเสริมบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
34.	ดำเนินการตรวจสอบอัตรากำลัง ของโรงเรียนอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
35.	รอบรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร งานบุคคล	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development)</b>								
36.	มีแผนการประเมินการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ของครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
37.	มีการประชุมการพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของครู เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
38.	มีการประเมินส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับที่มา ของความเครียดและวิธีที่ใช้ในการลด ความเครียด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
39.	มีการพัฒนาบุคลากรในด้านสุขภาพ และคุณธรรมองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
40.	มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นทีม เพื่อฝึกกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning)</b>								
41.	มีการใช้รูปแบบงานวิจัยและวิธีการวิจัย ที่หลากหลาย	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
42.	มีการใช้รูปแบบงานวิจัยเป็นพื้นฐาน และมาตรฐานสำหรับการประเมินต่าง ๆ ทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning) ต่อ</b>								
43.	มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
44.	มีทักษะในการสังเกต ตั้งคำถาม และหาวิธีแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
45.	มีทักษะการสืบค้นข้อมูล จากเอกสาร วรรณกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)</b>								
46.	มีการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
47.	มีการวางแผนกลยุทธ์ที่จะส่งเสริม ด้านความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
48.	ส่งเสริมครู และบุคลากร เกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
49.	ส่งเสริมครู และบุคลากร เกี่ยวกับความภาคภูมิใจตนเอง	0	0	+1	+1	+1	0.6	ใช้ได้
50.	มีการประเมินฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันและความต้องการ</b>								
51.	การกำหนดปัญหาและความต้องการ ในแก้ปัญหา/พัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
52.	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผน การนิเทศ และการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
53.	การแลกเปลี่ยนระดมความคิด วิเคราะห์ เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการ ในการพัฒนาตามบริบทของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
54.	มีการจัดลำดับปัญหาและเลือกปัญหา ที่มีความจำเป็นหรือต้องการอย่างเร่งด่วน หรือลำดับที่เห็นว่าสำคัญที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
55.	การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ด้วยวิธีการต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การวางแผนการนิเทศ</b>								
56.	มีการนำปัญหาและความต้องการมากำหนด รายละเอียดของกิจกรรมในการจัดทำ แผนนิเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
57.	กำหนดแนวทาง วิธีการการพัฒนา ที่หลากหลายตามปัญหา ความต้องการ และความจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
58.	มีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ และการศึกษาชั้นเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้



ข้อที่	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
	เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและ การพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง							
59.	มีการเลือกแนวทาง วิธีการในการพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
60.	มีการวางแผนการดำเนินงานพัฒนา และจัดทำแผนนิเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ</b>								
61.	มีการสนับสนุนให้สร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพและ บรรลุวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
62.	นำข้อมูลมาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และทำให้มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
63.	มีการสร้างสื่อประกอบการนิเทศที่ทำให้ การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น วิธีการนิเทศ ทักษะการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ โดยเป็นสื่อที่สอดคล้องในยุคศตวรรษที่ 21 เน้น การใช้ ICT ในรูปแบบต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ (ต่อ)</b>								
64.	มีการสร้างเครื่องมือการนิเทศเพื่อเก็บข้อมูลเป็น แนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้า ของการดำเนินงาน และการประเมินผล การดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
65.	ให้ความสำคัญกับการสร้างเครื่องมือ ที่มีคุณภาพ สามารถใช้งาน เก็บข้อมูล ที่ตอบประเด็นปัญหาความต้องการ เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การปฏิบัติการนิเทศ</b>								
66.	มีการประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
67.	สร้างความเข้าใจของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้การนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
68.	นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
	ตามที่กำหนด							
69.	มีการดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศ และกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
70.	มีการสะท้อนผลการนิเทศ ปรับปรุงและพัฒนา การดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การประเมินผลและรายงานผล</b>								
71.	มีการศึกษาข้อมูลการนิเทศของปีการศึกษา ที่ผ่านมา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
72.	มีการประเมินความก้าวหน้า ของการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
73.	หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนิเทศแล้ว มีการประเมินผลการนิเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
74.	มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้รับการนิเทศ ทราบ เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการ ดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>การประเมินผลและรายงานผล (ต่อ)</b>								
75.	นำผลการนิเทศที่เป็นปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ ไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป หรือในปีการศึกษาต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/459

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นายพฤธา สุขพันธ์ รหัสประจำตัว 61252329 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
1	โรงเรียนแหลมบัววิทยา จังหวัดนครปฐม	เลขที่ 50/1 หมู่ที่ 6 ตำบลแหลมบัว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
2	โรงเรียนสรวงหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี	เลขที่ 134 ถนนประชาธิปไตย ตำบลท่าพี่เลี้ยง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี 72000
3	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี	เลขที่ 440 ตำบลรั้วใหญ่ อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี 72000
4	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี	เลขที่ 109 หมู่ 6 ตำบลไผ่ขวาง อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี 72000
5	โรงเรียนบางปลาม้า "สูงสมารผดุงวิทย์" จังหวัดสุพรรณบุรี	เลขที่ 304 หมู่ที่ 5 ตำบลโคกคราม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี 72150
6	โรงเรียนอู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี	เลขที่ 9 หมู่ที่ 9 ตำบลอู่ทอง อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี 72160
7	โรงเรียนบางลี่วิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	เลขที่ 96/1 ถนนบางลี่-หนองวัลย์เปี๊ยะ ตำบลสองพี่น้อง อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72110
8	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี	เลขที่ 231 หมู่ 3 ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72110







## Reliability

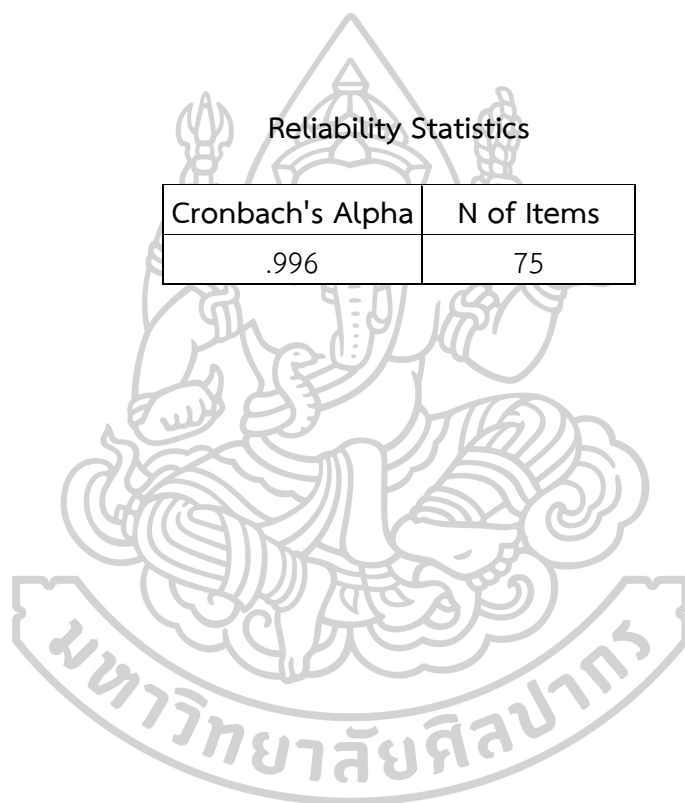
## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.996	75



## Reliability Analysis – Scale (Alpha)

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 1	321.66	1779.394	.935	.996
ข้อที่ 2	321.59	1783.733	.899	.996
ข้อที่ 3	321.66	1784.168	.918	.996
ข้อที่ 4	321.66	1782.749	.876	.996
ข้อที่ 5	321.59	1787.733	.897	.996
ข้อที่ 6	321.63	1780.048	.910	.996
ข้อที่ 7	321.56	1786.964	.831	.996
ข้อที่ 8	321.59	1782.120	.929	.996
ข้อที่ 9	321.50	1792.323	.783	.996
ข้อที่ 10	321.63	1784.887	.889	.996
ข้อที่ 11	321.59	1783.733	.899	.996
ข้อที่ 12	321.63	1782.694	.864	.996
ข้อที่ 13	321.53	1784.967	.860	.996
ข้อที่ 14	321.63	1787.210	.846	.996
ข้อที่ 15	321.50	1793.419	.837	.996
ข้อที่ 16	321.59	1787.733	.897	.996
ข้อที่ 17	321.53	1791.354	.807	.996
ข้อที่ 18	321.69	1776.931	.929	.996
ข้อที่ 19	321.56	1784.383	.877	.996
ข้อที่ 20	321.56	1785.415	.859	.996
ข้อที่ 21	321.59	1779.991	.901	.996
ข้อที่ 22	321.59	1786.959	.913	.996
ข้อที่ 23	321.56	1788.060	.880	.996
ข้อที่ 24	321.56	1786.060	.919	.996
ข้อที่ 25	321.53	1785.289	.925	.996
ข้อที่ 26	321.59	1787.346	.905	.996
ข้อที่ 27	321.50	1792.968	.846	.996
ข้อที่ 28	321.63	1784.048	.905	.996
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 29	321.63	1783.468	.851	.996
ข้อที่ 30	321.63	1781.855	.879	.996
ข้อที่ 31	321.69	1780.222	.936	.996

ข้อที่ 32	321.59	1782.894	.914	.996
ข้อที่ 33	321.53	1790.128	.914	.996
ข้อที่ 34	321.59	1787.346	.905	.996
ข้อที่ 35	321.53	1793.934	.833	.996
ข้อที่ 36	321.66	1784.297	.915	.996
ข้อที่ 37	321.53	1783.096	.894	.996
ข้อที่ 38	321.69	1777.770	.915	.996
ข้อที่ 39	321.63	1780.371	.905	.996
ข้อที่ 40	321.66	1785.846	.886	.996
ข้อที่ 41	321.56	1787.286	.895	.996
ข้อที่ 42	321.53	1789.096	.851	.996
ข้อที่ 43	321.66	1784.684	.908	.996
ข้อที่ 44	321.50	1788.194	.863	.996
ข้อที่ 45	321.50	1792.968	.846	.996
ข้อที่ 46	321.53	1788.967	.854	.996
ข้อที่ 47	321.56	1789.867	.844	.996
ข้อที่ 48	321.63	1784.887	.889	.996
ข้อที่ 49	321.59	1787.410	.904	.996
ข้อที่ 50	321.56	1792.254	.797	.996
ข้อที่ 51	321.63	1784.629	.894	.996
ข้อที่ 52	321.59	1791.088	.831	.996
ข้อที่ 53	321.56	1784.383	.877	.996
ข้อที่ 54	321.50	1788.129	.864	.996
ข้อที่ 55	321.59	1775.152	.924	.996
ข้อที่ 56	321.63	1783.016	.924	.996
ข้อที่ 57	321.63	1775.984	.920	.996
ข้อที่ 58	321.59	1791.604	.820	.996
ข้อที่ 59	321.59	1781.475	.875	.996
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 60	321.56	1787.028	.900	.996
ข้อที่ 61	321.56	1781.996	.921	.996
ข้อที่ 62	321.63	1780.371	.905	.996
ข้อที่ 63	321.56	1787.222	.896	.996
ข้อที่ 64	321.66	1781.652	.895	.996
ข้อที่ 65	321.56	1790.964	.906	.996
ข้อที่ 66	321.59	1785.281	.870	.996
ข้อที่ 67	321.53	1789.031	.852	.996
ข้อที่ 68	321.63	1780.435	.904	.996

ข้อที่ 69	321.66	1780.104	.922	.996
ข้อที่ 70	321.72	1781.499	.931	.996
ข้อที่ 71	321.69	1785.577	.840	.996
ข้อที่ 72	321.66	1784.684	.908	.996
ข้อที่ 73	321.53	1789.031	.852	.996
ข้อที่ 74	321.47	1788.064	.862	.996
ข้อที่ 75	321.66	1776.039	.931	.996

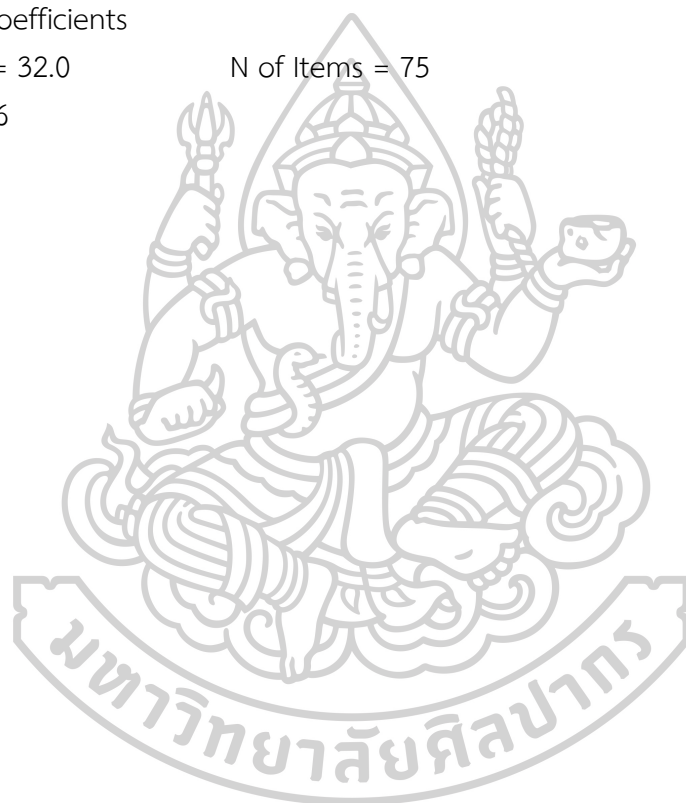
### Reliability Analysis – Scale (Alpha)

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 75

Alpha = .996







**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม**

---

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 การนิเทศภายในโรงเรียน

3. ผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายพฤธา สุขพันธ์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	<input type="checkbox"/>
2.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/>
3.	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/>
4.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/>
5.	อายุราชการ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/>

## ตอนที่ 2 ทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร

คำชี้แจง : แบบสอบถามข้อมูลด้านทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร จำนวน 50 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการประเมิน โดยประเมินให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ความคิดเห็นต่อทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ความคิดเห็นต่อทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ความคิดเห็นต่อทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ความคิดเห็นต่อทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ความคิดเห็นต่อทักษะสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>ทักษะในการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์</b> (Skills in Visionary Leadership)						
1.	มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และการสื่อสารระหว่างเขตพื้นที่และโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/>
2.	มีการจัดประชุมหรือสร้างกิจกรรมที่ผสมผสานวัฒนธรรม และอัตลักษณ์ของชุมชน						<input type="checkbox"/>
3.	วางแผนงานโรงเรียนให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเชื่อมโยงกับชุมชน						<input type="checkbox"/>
4.	มุ่งเน้นความสำคัญที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เปรียบเทียบแผนกลยุทธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่						<input type="checkbox"/>
5.	จัดสรรแหล่งงบประมาณ บุคลากรและอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเขตพื้นที่หรือโรงเรียน						<input type="checkbox"/>

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>ทักษะด้านนโยบายและธรรมาภิบาล</b> (Skills in policy and Governance)						
6.	มีความเข้าใจระบบโรงเรียนสังกัดรัฐบาลในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข						<input type="checkbox"/>
7.	มีการเชื่อมความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานกับคณะผู้บริหารและทีมงานในโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
8.	กำหนดและร่างนโยบายเพื่อจะสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักเรียน						<input type="checkbox"/>
9.	แก้ไขความขัดแย้งและการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีทัศนคติและความเห็นที่แตกต่าง						<input type="checkbox"/>
10.	มีการก่อตั้งการบริการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่						<input type="checkbox"/>
	<b>ทักษะด้านการสื่อสารและชุมชนสัมพันธ์</b> (Skills in Communication and Community Relations)						
11.	มีการสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดลำดับความสำคัญในการสื่อสารในชุมชน						<input type="checkbox"/>
12.	เชิญชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/>
13.	มีการพัฒนาทักษะในการให้ความร่วมมือ และการสร้างความสมานฉันท์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน						<input type="checkbox"/>
14.	มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ร่วมกันกับชุมชน						<input type="checkbox"/>
15.	มีการรับฟังความคิดเห็นของตัวแทนจากกลุ่มสังคมที่หลากหลาย						<input type="checkbox"/>



ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>ทักษะในการจัดการองค์กร</b> (Skills in Organizational Management)						
16.	นำเอาข้อขัดแย้งในที่ประชุมมาวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขกระบวนการขัดแย้งนั้นอย่างเหมาะสม						<input type="checkbox"/>
17.	อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจและแต่งตั้งตัวแทน โรงเรียนในตำแหน่งต่าง ๆ						<input type="checkbox"/>
18.	ปฏิบัติตามข้อบังคับตามกฎเกณฑ์ของโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
19.	สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มศักยภาพ งานบริหาร						<input type="checkbox"/>
20.	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน พัฒนา และประเมินผล ระบบสนับสนุนงานบริหาร						<input type="checkbox"/>
	<b>ทักษะการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร</b> (Skills in Curriculum Planning and Development)						
21.	พัฒนาแผนสำหรับการปรับปรุงหลักสูตร เพื่อให้ตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน และบริบทสถานศึกษา						<input type="checkbox"/>
22.	พัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างมืออาชีพ ให้แก่นักเรียนที่หลากหลายให้ได้เรียนรู้ เต็มตามศักยภาพ						<input type="checkbox"/>
23.	ออกแบบระบบติดตามและประเมินหลักสูตร ที่เอื้ออำนวยต่อครูผู้สอนให้สามารถใช้วิธีการสอนที่ หลากหลาย						<input type="checkbox"/>
24.	ประเมินความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งปัจจุบันและอนาคต						<input type="checkbox"/>
25.	พัฒนาและจัดหาสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยครูผู้สอนในการใช้เทคโนโลยี						<input type="checkbox"/>

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Skills in Instructional Management)</b>						
26.	มีการจัดการประชุมเพื่อให้ครูสร้างแรงจูงใจในการสอน						<input type="checkbox"/>
27.	มีการกำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน						<input type="checkbox"/>
28.	รับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและการจัดการชั้นเรียน						<input type="checkbox"/>
29.	มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเกี่ยวกับวิธีการสอนในห้องเรียน						<input type="checkbox"/>
30.	มีการวิเคราะห์การใช้งบประมาณในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามตัวชี้วัดการเรียนรู้						<input type="checkbox"/>
	<b>ทักษะในการประเมินพนักงาน และการบริหารงานบุคคล (Skills in Staff Evaluation and Personnel Management)</b>						
31.	มีกระบวนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/>
32.	มีการพัฒนากระบวนการคัดเลือกการปฏิบัติงานของครู สรรหาบุคลากร						<input type="checkbox"/>
33.	มีการพัฒนากระบวนการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร						<input type="checkbox"/>
34.	ดำเนินการตรวจสอบอัตราค่าจ้างของโรงเรียนอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/>
35.	รอบรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล						<input type="checkbox"/>
	<b>ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (Skills in Staff Development)</b>						
36.	มีแผนการประเมินการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของครูและบุคลากร						<input type="checkbox"/>
37.	มีการประชุมการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของครูเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตครู						<input type="checkbox"/>

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>ทักษะในการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)</b> <b>(Skills in Staff Development)</b>						
38.	มีการประเมินส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับที่มาของความเครียดและวิธีที่ใช้ในการลดความเครียด						<input type="checkbox"/>
39.	มีการพัฒนาบุคลากรในด้านสุขภาพและคุณธรรมองค์กร						<input type="checkbox"/>
40.	มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นทีมเพื่อฝึกกระบวนการทำงานของฝ่ายบริหาร						<input type="checkbox"/>
	<b>ทักษะในการวิจัย ประเมิน และการวางแผนการศึกษา (Skills in Educational Research, Evaluation, and Planning)</b>						
41.	มีการใช้รูปแบบงานวิจัยและวิธีการวิจัยที่หลากหลาย						<input type="checkbox"/>
42.	มีการใช้รูปแบบงานวิจัยเป็นพื้นฐานและมาตรฐานสำหรับการประเมินต่าง ๆ ทางการศึกษา						<input type="checkbox"/>
43.	มีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในอนาคต						<input type="checkbox"/>
44.	มีทักษะในการสังเกต ตั้งคำถาม และหาวิธีแก้ปัญหา						<input type="checkbox"/>
45.	มีทักษะการสืบค้นข้อมูล จากเอกสาร วารสาร และเทคโนโลยีดิจิทัล						<input type="checkbox"/>
	<b>ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Values and Ethics of Leadership)</b>						
46.	มีการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน						<input type="checkbox"/>
47.	มีการวางแผนกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมด้านความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรม						<input type="checkbox"/>
48.	ส่งเสริมครู และบุคลากรเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม						<input type="checkbox"/>
49.	ส่งเสริมครู และบุคลากรเกี่ยวกับความภาคภูมิใจตนเอง						<input type="checkbox"/>
50.	มีการประเมินฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม						<input type="checkbox"/>

### ตอนที่ 3 การนิเทศภายในโรงเรียน

คำชี้แจง : แบบสอบถามข้อมูลด้านการนิเทศภายในโรงเรียน จำนวน 25 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการประเมิน โดยประเมินให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการนิเทศในโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการนิเทศในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการนิเทศในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการนิเทศในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ความคิดเห็นต่อการนิเทศในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>การศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบันและความต้องการ</b>						
51.	การกำหนดปัญหาและความต้องการในแก้ปัญหา/พัฒนา						<input type="checkbox"/>
52.	มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนการนิเทศและการดำเนินงาน						<input type="checkbox"/>
53.	การแลกเปลี่ยนระดมความคิด วิเคราะห์เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการในการพัฒนาตามบริบทของหน่วยงาน						<input type="checkbox"/>
54.	มีการจัดลำดับปัญหาและเลือกปัญหาที่มีความจำเป็นหรือต้องการอย่างเร่งด่วนหรือลำดับที่เห็นว่าสำคัญที่สุด						<input type="checkbox"/>
55.	การสร้างการรับรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศด้วยวิธีการต่าง ๆ						<input type="checkbox"/>
	<b>การวางแผนการนิเทศ</b>						
56.	มีการนำปัญหาและความต้องการมากำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในการจัดทำแผนนิเทศ						<input type="checkbox"/>
57.	กำหนดแนวทาง วิธีการการพัฒนาที่หลากหลายตามปัญหา ความต้องการ และความจำเป็น						<input type="checkbox"/>

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>การวางแผนการนิเทศ (ต่อ)</b>						
58.	มีการใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการศึกษาชั้นเรียนเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพครูและการพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/>
59.	มีการเลือกแนวทาง วิธีการในการพัฒนา โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง						<input type="checkbox"/>
60.	มีการวางแผนการดำเนินงานพัฒนา และจัดทำแผนนิเทศ						<input type="checkbox"/>
	<b>การสร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ</b>						
61.	มีการสนับสนุนให้สร้างสื่อและเครื่องมือนิเทศ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้การนิเทศมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์						<input type="checkbox"/>
62.	นำข้อมูลมาเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและทำให้มีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ						<input type="checkbox"/>
63.	มีการสร้างสื่อประกอบการนิเทศที่ทำให้การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น วิธีการนิเทศ ทักษะการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ โดยเป็นสื่อที่สอดคล้องคล้อยในยุคศตวรรษที่ 21 เน้นการใช้ ICT ในรูปแบบต่าง ๆ						<input type="checkbox"/>
64.	มีการสร้างเครื่องมือการนิเทศเพื่อเก็บข้อมูลเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน						<input type="checkbox"/>
65.	ให้ความสำคัญกับการสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพสามารถใช้งานได้ เก็บข้อมูลที่ตอบประเด็นปัญหาความต้องการ เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษา						<input type="checkbox"/>

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	<b>การปฏิบัติการณ์เทศ</b>						
66.	มีการประชุมเตรียมการก่อนการนิเทศ						<input type="checkbox"/>
67.	สร้างความเข้าใจของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ให้การนิเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/>
68.	นิเทศตามขั้นตอน ระยะเวลา และใช้เครื่องมือ ตามที่กำหนด						<input type="checkbox"/>
69.	มีการดำเนินการนิเทศตามวิธีการการนิเทศ และกิจกรรมการนิเทศที่กำหนด						<input type="checkbox"/>
70.	มีการสะท้อนผลการนิเทศ ปรับปรุงและพัฒนา การดำเนินงาน						<input type="checkbox"/>
	<b>การประเมินผลและรายงานผล</b>						
71.	มีการศึกษาข้อมูลการนิเทศของปีการศึกษา ที่ผ่านมา						<input type="checkbox"/>
72.	มีการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน						<input type="checkbox"/>
73.	หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนิเทศแล้ว มีการประเมินผลการนิเทศ						<input type="checkbox"/>
74.	มีการแจ้งผลการดำเนินงานให้ผู้รับการนิเทศทราบ เพื่อนำผลไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน						<input type="checkbox"/>
75.	นำผลการนิเทศที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ไปพัฒนาการนิเทศในครั้งต่อไป หรือในปีการศึกษาต่อไป						<input type="checkbox"/>





ภาคผนวก ฉ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อกลุ่มตัวอย่าง

(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/585

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นายพฤทธา สุขพันธ์ รหัสประจำตัว 61252329 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ทักษะการบริหารของผู้บริหารกับการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม” มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
1	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย	เลขที่ 117 ถนนเทศบาล ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
2	โรงเรียนราชินีบูรณะ	เลขที่ 9 ถนนหน้าพระ ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
3	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อบุญสุนทรณ์	เลขที่ 256 หมู่ 2 ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
4	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา	เลขที่ 68 ถนนมาลัยแมน ตำบลวังตะกู่ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
5	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	เลขที่ 19 ตำบลสระกะเทียม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
6	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย	เลขที่ 445/5 ถนนพิพิธประสาท ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
7	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม	เลขที่ 237 หมู่ 5 ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
8	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย	เลขที่ 6/8 หมู่ 5 ตำบลสนามจันทร์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000
9	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา	เลขที่ 186 หมู่ 7 บ้านยางพัฒนา ตำบลทุ่งกระพังโหม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73140
10	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน	หมู่ 7 ตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73180
11	โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา	เลขที่ 98/1 หมู่ 16 ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73140
12	โรงเรียนคงทองวิทยา	เลขที่ 135 หมู่ 1 ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150
13	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา	หมู่ 2 ตำบลบ้านหลวง อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150
14	โรงเรียนจิวรายบุญมีรังษาศาสตร์	หมู่ที่ 3 บ้านจิวราย ตำบลจิวราย อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
15	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	เลขที่ 39/10 หมู่ 3 ตำบลวัดแค อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
16	โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญา ราชวิทยาลัย	เลขที่ 32 หมู่ 4 ตำบลบางแก้ว อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
17	โรงเรียนพลอยจตุรจินดา	เลขที่ 19/20 หมู่ 1 ตำบลท่าพระยา อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
18	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	เลขที่ 100 หมู่ 3 ตำบลนครชัยศรี อำเภอ นครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
19	โรงเรียนบางเลนวิทยา	เลขที่ 81 หมู่ 6 ตำบลบางเลน อำเภอ บางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
20	โรงเรียนบางหลวงวิทยา	เลขที่ 170 หมู่ 6 ตำบลบางหลวง อำเภอ บางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
21	โรงเรียนสภาพรวิทยา	เลขที่ 54 หมู่ 11 ตำบลลำพญา อำเภอ บางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
22	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา	เลขที่ 132 หมู่ 8 ตำบลบัวปากท่า อำเภอ บางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
23	โรงเรียนสามพรานวิทยา	เลขที่ 40 หมู่ 5 ตำบลยายชา อำเภอ สามพราน จังหวัดนครปฐม 73110
24	โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย	เลขที่ 90 หมู่ 2 ตำบลท่าตลาด อำเภอ เมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73110
25	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	เลขที่ 53 ตำบลไร่ขิง อำเภอ สามพราน จังหวัดนครปฐม 73210
26	โรงเรียนปรีดาราภิรมวิทยาลัย	หมู่ที่ 3 261 ตำบลคลองจินดา อำเภอ สามพราน จังหวัดนครปฐม 73110
27	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวร นิเวศศาลายา	เลขที่ 92 หมู่ที่ 3 ตำบลศาลายา อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170
28	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม	เลขที่ 299 หมู่ 5 ถนนศาลายา ตำบลศาลายา อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายพฤทธา สุขพันธ์
วุฒิการศึกษา	<p>พ.ศ.2553 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่</p> <p>พ.ศ.2558 สำเร็จการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาคุณธรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่</p> <p>พ.ศ.2561 กำลังศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร</p>
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 9/18 ถนนเทศบาล ซอยพิพิธประสาท7 ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

